

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет экономический



УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор

Т.А. Хагуров

подпись

« 30 » мая 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.ДЭ.02.01 «ФОРМИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ  
БЮДЖЕТОВ НА ПЕРСОНАЛ»**

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Стратегическое управление персоналом

Форма обучения очная, заочная

Квалификация магистр

Краснодар 2025

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.02.01 «Формирование и контроль бюджетов на персонал» составлена в соответствии с Федеральным Государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности 38.04.03 "Управление персоналом".

Программу составила:

кандидат экономических наук,  
доцент, доцент каф. экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента  
ФГБОУ ВО «КубГУ»



Калинская Е.С.

подпись

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.02.01 «Формирование и контроль бюджетов на персонал» обсуждена на заседании кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента  
протокол № 7 «06» мая 2025 г.

Заведующий кафедрой  
доктор эконом. наук, профессор,  
заведующий каф. экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента  
ФГБОУ ВО «КубГУ»



Вукович Г.Г.

подпись

Рабочая программа утверждена на заседании учебно-методической комиссии  
экономического факультета протокол № 8 «14» мая 2025 г.

Председатель УМК:  
доктор эконом. наук, профессор,  
профессор каф. мировой экономики и менеджмента  
ФГБОУ ВО «КубГУ»



Дробышевская Л.Н.

подпись

Рецензенты:

Чернятин А.Л., директор ООО "Цитадель"

Поддубная М.Н., доцент кафедры мировой экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «КубГУ»,  
кандидат экономических наук

## Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

### 1.1 Цель освоения дисциплины

Цель дисциплины: \_ формирование у студентов системных знаний по оценке деятельности экономических субъектов в сфере труда и трудовых отношений, установлению соответствия применяемых к этим субъектам форм и методов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации.

### 1.2 Задачи дисциплины

Задачи дисциплины:

- изучение сущности бюджетирования как концепции системного управления персоналом организации;
- изучение направлений бюджетирования (стратегического и оперативного) в управлении предприятием и его персоналом;
- формирование умения и навыков использования основных инструментов бюджетирования для принятия управленческих решений.

### 1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Формирование и контроль бюджетов на персонал» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Элективные дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по очной и на 2 курсе по заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Изучение дисциплины основано на изучении дисциплин «Теории и методы экономики социально-трудовых отношений», «Управленческая экономика», «HR-аналитика» и предшествует подготовке к написанию и процедуре защиты выпускной квалификационной работы.

### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ПК-2	Способен осуществлять операционное управление персоналом и подразделением организации
ИПК-2.1	Обладает методологией операционного управления персоналом и подразделением организации  <b>знает:</b> - технологии и методы формирования и контроля бюджетов; - системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда <b>умеет:</b> - составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета; - определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала <b>трудовое действие:</b> - использует приемы разработки предложений о затратах и формированию бюджета на персонал; - использует приемы разработки предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике

Код и наименование индикатора* достижения компетенции		Результаты обучения по дисциплине
ИПК-2.2	Демонстрирует способность к операционному управлению персоналом и структурным подразделением	<p><b>знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</li> <li>- методики планирования и прогнозирования потребности в персонале;</li> <li>- технологии и методы формирования и контроля бюджетов</li> </ul> <p><b>умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные коррективы в планы и задачи,</li> <li>- определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</li> </ul> <p><b>трудовое действие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оперирует умением постановки задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения,</li> <li>- оперирует умением расчета затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета</li> </ul>
ИПК-2.3	Выстраивает администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и структурным подразделением	<p><b>знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала,</li> <li>- формы и системы материального и нематериального стимулирования труда персонала,</li> <li>- методы проведения аудита и контроллинга оперативных управленческих процессов</li> </ul> <p><b>умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контролировать процессы управления персоналом подразделений, определять их результативность и выявлять факторы отклонений от плановых параметров,</li> <li>- контролировать расходование бюджетов на персонал,</li> </ul> <p><b>трудовое действие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применяет разработку системы анализа и контроля работы персонала,</li> <li>- применяет контроль, сравнения и анализа процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей</li> </ul>
ПК-3	Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	
ИПК-3.1	Обладает методологией стратегического	<p><b>знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов,</li> </ul>

Код и наименование индикатора* достижения компетенции		Результаты обучения по дисциплине
	управления персоналом организации	<p>технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал</p> <p><b>умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала,</li> <li>- составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации,</li> </ul> <p><b>трудовое действие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использует навыки формирования бюджета на персонал,</li> <li>- использует навыки разработки организационной структуры, планирования потребности в персонале организации</li> </ul>
ИПК-3.2	Демонстрирует способность к стратегическому управлению персоналом организации	<p><b>знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом,</li> <li>- методы оценки, результатов и эффективности труда</li> </ul> <p><b>умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контролировать и корректировать исполнение поручений и задач,</li> <li>- рассчитывать бюджет в области управления персоналом,</li> <li>- производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы</li> </ul> <p><b>трудовое действие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оперирует умением внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</li> <li>- оперирует умением формирования бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга</li> </ul>
ИПК-3.3	Выстраивает администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	<p><b>знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджетное проектирование,</li> <li>- системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда,</li> <li>- порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений</li> </ul> <p><b>умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал,</li> <li>- работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений</li> </ul>

Код и наименование индикатора* достижения компетенции		Результаты обучения по дисциплине
		<b>трудовое действие:</b> - применяет разработку документационного оформления результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений, - применяет разработку контроля процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнения и анализа процессов, результатов управленческих мероприятий, определения факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ		Форма обучения	
		очная	заочная
		4 семестр (часы)	2 курс (часы)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		24,2	12,2
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>		<b>24,2</b>	<b>12,0</b>
занятия лекционного типа		8	4
лабораторные занятия		-	-
практические занятия		16	8
семинарские занятия		-	-
<b>Иная контактная работа:</b>		0,2	0,2
Контроль самостоятельной работы (КСР)			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>		47,8	56,0
<i>Курсовая работа/проект (КР/КП) (подготовка)</i>			
<i>Контрольная работа</i>			
<i>Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)</i>			
<i>Реферат/эссе (подготовка)</i>		7,8	6,0
<i>Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)</i>		40	50
<b>Контроль:</b>			<b>3,8</b>
Зачет:			
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>час.</b>	<b>72,0</b>	<b>72,0</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>24,2</b>	<b>12,2</b>
	<b>зач. ед</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (2 курсе) (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1.	Бюджетирование персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Стратегический и оперативный бюджет.	9	1	2	-	6
2.	Управленческий учет как основа бюджетирования расходов на содержание персонала	9	1	2	-	6
3.	Затраты на содержание персонала	9	1	2	-	6
4.	Объекты и инструменты бюджетирования	9	1	2	-	6
5.	Экспертная диагностика и опережающий контроль бюджетов на персонала	9	1	2	-	6
6.	Бюджетирование как инструмент управления расходами на персонал	9	1	2	-	6
7.	Организация службы бюджетирования	9	1	2	-	6
8.	Внедрение системы бюджетирования на предприятии	8,8	1	2	-	5,8
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	71,8	8	16		47,8
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоемкость по дисциплине	72,0				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые на 2 курсе (*заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1	Бюджетирование персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Стратегический и оперативный бюджет.	8,5	0,5	1	-	7
2	Управленческий учет как основа бюджетирования расходов на содержание персонала	8,5	0,5	1	-	7
3	Затраты на содержание персонала	8,5	0,5	1	-	7
4	Объекты и инструменты бюджетирования	8,5	0,5	1	-	7
5	Экспертная диагностика и опережающий контроль бюджетов на персонала	8,5	0,5	1	-	7

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
6	Бюджетирование как инструмент управления расходами на персонал	8,5	0,5	1	-	7
7	Организация службы бюджетирования	8,5	0,5	1	-	7
8	Внедрение системы бюджетирования на предприятии	8,5	0,5	1	-	7
<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>		68	4,0	8,0		56
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю	3,8				
	Общая трудоемкость по дисциплине	72,0				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Бюджетирование персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Стратегический и оперативный бюджет.	Контроль как функция руководства. Элементы контроля персонала: объекты, методы, субъекты, время контроля. Причины контроля и формы контроля. Отличительные особенности американской и немецкой моделей бюджетирования. Системы внутреннего контроля крупных российских компаний. Функции бюджетирования: координация целеполагания, планирования, контроля и информации. Цели бюджетирования: поддержка кадрового планирования, повышение качества информации о персонале, обеспечение координации в рамках организационных подсистем, повышение гибкости в управлении персоналом. Задачи кадрового бюджетирования. Система бюджетирования, бюджетирование в экономическом смысле. Виды бюджетирования: по степени развития, по виду измерения, по объекту. Показатели для определения эффективности работы службы управления контролем.	Контрольные вопросы
2	Управленческий учет как основа бюджетирования расходов на содержание персонала	Система управленческого учета. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Принципы системы управленческого учета. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа	Контрольные вопросы

		<p>производства). Этапы создания системы управленческого учета предприятия.</p> <p>Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. Логико-дедуктивные системы показателей. Эмпирико-индуктивные системы показателей.</p>	
3	Затраты на содержание персонала	<p>Классификация затрат в управленческом учете происходит по двум направлениям: для расчета себестоимости продукции и определения прибыли; для принятия управленческих решений и планирования. Система индикаторов устойчивого развития персонала для применения в бюджетировании. Управление затратами на персонал. Затраты на: оплату труда, выплаты социального характера, расходы, не относящиеся к ФЗП и выплатам социального характера. Классификация затрат предприятия на персонал: по фазам воспроизводства, по уровню подхода, по целевому назначению, по источникам финансирования, по характеру затрат, по времени замещения, по обязательности затрат, по отношению к целесообразности сокращения затрат. Затраты на программы развития человеческих ресурсов: затраты на профориентацию; на поиск и наем персонала, на персонал в период адаптации; затраты на персонал в период накопления потенциала роста; затраты на персонал в период достижения профессионализма; на персонал в период обучения, повышения квалификации; затраты на персонал в период капитализации знаний вследствие повышения квалификации; затраты на персонал в период снижения и «морального старения» профессионализма.</p>	Контрольные вопросы
4	Объекты и инструменты бюджетирования	<p>Понятие, объект, предмет, цели и задачи персонала. Классификация персонала: текущий, оперативный, панельный, полный, локальный, тематический, комплексный, выборочный, стратегический, управленческий, тактический, внешний, внутренний. Персонал в организационно-техническом и социально-психологическом аспекте. Экономический аспект персонала. Основные параметры персонала. Аналитические уровни проведения персонала: стратегический, операционный и управленческий уровень. Главные области персонала. Методы проведения персонала: интервью, анкетные опросы и обзор отношений, анализ отчетов, внешняя информация, эксперименты в области управления персоналом.</p>	Контрольные вопросы

		<p>Последовательность проведения персонала: предварительная диагностика (предварительная анкета, анализ социального паспорта, анализ организационного поведения), заключение. Структура заключения: отчет для линейных менеджеров, отчет специалистам в области управления персоналом, отчет высшему руководству предприятия.</p>	
5	<p>Экспертная диагностика и опережающий контроль бюджетов персонала на</p>	<p>Персонал – как совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками. Три основных подхода к пониманию роли персонала в организации. Кадры- постоянный состав работников. Трудовой потенциал работника: психофизиологический потенциал, квалификационный потенциал, личностный потенциал. Трудовой потенциал организации. Структура трудового потенциала организации. Кадровая политика организации: суть, цель, этапы. Диагностика работы с персоналом. Анализ человеческих ресурсов (АЧР). Система целей администрации по использованию персонала и условий их достижения. Персонал в системе управления качеством. Ключевые показатели эффективности как основа оценки степени реализации УЧР – стратегии.</p> <p>Опережающее управление, предоставление возможности самостоятельно принимать решения, осознание личной ответственности как можно большим числом работников, обеспечиваемые внедрением системы бюджетирования, содействует активизации процесса перемен, без которых нет развития. Системный подход в бюджетирование. Контроль персонала. Система контроля в реальном и опережающем времени.</p>	<p>Контрольные вопросы</p>
6	<p>Бюджетирование как инструмент управления расходами на персонал</p>	<p>Бюджет организации. Операционный бюджет. Финансовый бюджет. Технология планирования работы по управлению персоналом. Взаимосвязь планов в процессе бюджетного планирования. Бюджетирование как метод планирования необходимых материальных ресурсов для достижения целей политики управления персоналом. Составление бюджетов в области УП направлено на: разработку стратегии управления персоналом, планирование деятельности, оптимизацию расходов на персонал, координацию, коммуникацию, мотивацию, контроль и оценку,</p>	<p>Контрольные вопросы</p>

		<p>выявление потребности в финансовых ресурсах. Отклонение фактический результатов от плановых. Характеристика методов бюджетирования. Положительные и отрицательные стороны бюджетирования. Технология бюджетирования: определение статей расходов на персонал; разработка форматов кадрового планирования; сбор информации от руководителей; сведение проектов форматов кадрового планирования; разработка бюджета расходов на персонал; защита бюджета расходов на персонал перед руководством. Процесс принятия бюджета.</p>	
7	<p>Организация службы бюджетирования</p>	<p>Организация подразделения бюджетирования на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой бюджетирования.</p> <p>Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.</p>	<p>Контрольные вопросы</p>
8	<p>Внедрение системы бюджетирования на предприятии</p>	<p>Предпосылки формирования системы бюджетирования в организации. Фазы внедрения бюджетирования: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» бюджетирования в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций бюджетирования.</p> <p>Темпы внедрения бюджетирования: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция». Типичные ошибки при внедрении бюджетирования: в понимании сущности и задач бюджетирования, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций бюджетирования, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.</p>	<p>Контрольные вопросы</p>

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

№ п/п	Наименование раздела (тем)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4

1	<p>Бюджетирование персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы. Стратегический и оперативный бюджет.</p>	<p>Сущность понятия бюджетирования. Взаимосвязь бюджетирования с другими управленческими дисциплинами. Характеристика концепции бюджетирования: философия доходности; разбиение задач бюджетирования на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления. Этапы истории развития бюджетирования по Е. Маейру, С.Г. Фалько. Американская и немецкая модели бюджетирования. Эволюция взглядов на бюджетирование в России. Характеристика пирамиды бюджетирования на предприятии. Цели, задачи и функции бюджетирования в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи бюджетирования.</p>	<p>Контрольные вопросы, Рефераты (Р)</p>
2	<p>Управленческий учет как основа бюджетирования расходов на содержание персонала</p>	<p>Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе бюджетирования: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.</p> <p>Характеристика системы управленческого учета. Принципы системы управленческого учета. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства). Этапы создания системы управленческого учета предприятия.</p> <p>Описание системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. Логико-дедуктивные системы показателей. Эмпирико-индуктивные системы показателей.</p> <p>Планирование и бюджетирование в системе бюджетирования: принципы построения, уровни, виды.</p> <p>Анализ отклонений в системе бюджетирования. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по</p>	<p>Контрольные вопросы, Рефераты (Р)</p>

		допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.	
3	Затраты на содержание персонала	<p>Назначение и задачи информатизации бюджетирования. Структура цикла бюджетирования. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач бюджетирования: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.</p> <p>Информация в системе бюджетирования: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации. Система поддержки принятия решений.</p> <p>Информационная система руководителя. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем. Структура единого аналитического пространства организации</p> <p>Практические аспекты реализации концепции бюджетирования на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.</p> <p>Бюджетирование в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».</p>	Контрольные вопросы, Рефераты (Р)
4	Объекты и инструменты бюджетирования	<p>Инструментарий бюджетирования внешней среды (КВС): анализ факторов, событий и отклонений; функционально-стоимостный анализ; бенчмаркинг; PIMS-анализ; методы прогнозирования; SWOT-анализ; диагностика по слабым сигналам; мониторинг; сценарии. Система раннего предупреждения.</p> <p>Участие контроллера в реализации задач менеджмента в сфере маркетинга. Инструментарий бюджетирования маркетинга и сбыта (КМС): GAP-анализ, портфолио-анализ, расчет маржинальной прибыли, сравнительные расчеты.</p> <p>Инструментарий бюджетирования обеспечения ресурсами (КОР): ABC-анализ, исследование рынков закупаемых товаров и анализ поставщиков, анализ возможных ситуаций прерывания процесса производства, определение верхних границ цен, контроль за экономичностью деятельностью службы закупок.</p> <p>Инструментарий бюджетирования производства (КП): анализ отклонений (по количеству, структурные, по размеру партии); анализ предельно допустимых отклонений;</p>	Контрольные вопросы, Рефераты (Р)

		<p>анализ использования мощностей; поиск «узких мест»; факторный анализ.</p> <p>Инструментарий бюджетирования логистики (КЛ): планирование потребности в материалах; расчет издержек; контроль экономичности деятельности службы логистики.</p> <p>Инструментарий финансового бюджетирования (ФК): анализ потоков платежей; анализ работающего капитала; финансовая «паутина»; баланс движения средств и финансовый план.</p> <p>Инструментарий бюджетирования персонала (КП): бюджетирование потерь рабочего времени, сравнение по показателям – бенчмаркинг.</p> <p>Инструментарий бюджетирования инвестиций (КИ): статистические методы инвестиционных расчетов (сравнение издержек и результатов, расчет стоимости машино-часа, сравнение уровней рентабельности, статистическое сравнение сроков окупаемости); динамические методы (метод приведенной величины доходов, метод внутренней нормы доходности, метод аннуитета, метод динамического срока окупаемости).</p> <p>Инструментарий бюджетирования инновационных процессов (КИП).</p>	
5	<p>Экспертная диагностика и опережающий контроль бюджетов персонала на</p>	<p>Сущность стратегического и оперативного бюджетирования в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля. Инструментарий стратегического бюджетирования: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП). Особенности реализации оперативного бюджетирования на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности. Участие службы бюджетирования в стратегическом и оперативном менеджменте.</p>	<p>Контрольные вопросы, Рефераты (Р),</p>
6	<p>Бюджетирование как инструмент управления расходами на персонал</p>	<p>Бюджет организации. Операционный бюджет. Финансовый бюджет. Технология планирования работы по управлению персоналом. Взаимосвязь планов в процессе бюджетного планирования. Бюджетирование как метод планирования необходимых материальных ресурсов для достижения целей политики управления персоналом. Составление</p>	<p>Контрольные вопросы, Рефераты (Р),</p>

		<p>бюджетов в области УП направлено на: разработку стратегии управления персоналом, планирование деятельности, оптимизацию расходов на персонал, координацию, коммуникацию, мотивацию, контроль и оценку, выявление потребности в финансовых ресурсах. Отклонение фактический результатов от плановых. Характеристика методов бюджетирования. Положительные и отрицательные стороны бюджетирования. Технология бюджетирования: определение статей расходов на персонал; разработка форматов кадрового планирования; сбор информации от руководителей; сведение проектов форматов кадрового планирования; разработка бюджета расходов на персонал; защита бюджета расходов на персонал перед руководством. Процесс принятия бюджета.</p>	
7	<p>Организация службы бюджетирования</p>	<p>Организация подразделения бюджетирования на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой бюджетирования.</p> <p>Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.</p> <p>Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.</p>	<p>Контрольные вопросы, Рефераты (Р)</p>
8	<p>Внедрение системы бюджетирования на предприятии</p>	<p>Предпосылки формирования системы бюджетирования в организации. Фазы внедрения бюджетирования: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» бюджетирования в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций бюджетирования.</p> <p>Темпы внедрения бюджетирования: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».</p> <p>Типичные ошибки при внедрении бюджетирования: в понимании сущности и задач бюджетирования, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций бюджетирования, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.</p>	<p>Контрольные вопросы, Рефераты (Р)</p>

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

### 2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом

### 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы ( <i>выбрать в соответствии с видом СРС</i> )
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
4	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### 3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В процессе изучения дисциплины лекции, практические занятия, консультации являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной технологии.

Лекции излагаются в виде презентации с использованием мультимедийной аппаратуры. Данные материалы в электронной форме передаются студентам.

Основной целью практических занятий является разбор практических ситуаций. Дополнительной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала. На практических занятиях также осуществляется проверка выполнения заданий.

При проведении практических занятий участники готовят и представляют (с использованием программы Power Point) небольшие сообщения по наиболее важным теоретическим аспектам текущей темы, отвечают на вопросы преподавателя и других слушателей. В число видов работы, выполняемой слушателями самостоятельно, входят: 1) поиск и изучение литературы по рассматриваемой теме; 2) поиск и анализ научных статей, монографий по рассматриваемой теме; 3) подготовка реферативных обзоров; 4) подготовка презентации.

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях: при реализации различных видов учебной работы (лекций и практических занятий) используются следующие образовательные технологии: дискуссии, презентации, конференции. В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### 4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Формирование контроля бюджетов на персонал».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения текущего контроля в форме рефератов, контрольных вопросов и промежуточной аттестации в форме вопросов и заданий к зачету.

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-2.1 Обладает методологией операционного управления персоналом и подразделением организации	<p><b>знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии и методы формирования и контроля бюджетов;</li> <li>- системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда</li> </ul> <p><b>умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета;</li> <li>- определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала</li> </ul> <p><b>трудовое действие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использует приемы разработки предложений о затратах и формированию бюджета на персонал;</li> <li>использует приемы разработки предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике</li> </ul>	Опрос Реферат	Вопрос на зачете 1-15
2	ИПК-2.2 Демонстрирует способность к операционному	<p><b>знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</li> </ul>	Опрос Реферат	Вопрос на зачете 16-25

	управлению персоналом и структурным подразделением	<p>- методики планирования и прогнозирования потребности в персонале;</p> <p>- технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p><b>умеет:</b></p> <p>- контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные коррективы в планы и задачи, определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения</p> <p><b>трудовое действие:</b></p> <p>- оперирует умением постановки задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения,</p> <p>- оперирует умением расчета затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета</p>		
3	ИПК-2.3 Выстраивает администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и структурным подразделением	<p><b>знает:</b></p> <p>- методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала,</p> <p>- формы и системы материального и нематериального стимулирования труда персонала,</p> <p>- методы проведения аудита и контроллинга оперативных управленческих процессов</p> <p><b>умеет:</b></p> <p>- контролировать процессы управления персоналом подразделений, определять их результативность и выявлять факторы отклонений от плановых параметров,</p> <p>- контролировать расходование бюджетов на персонал,</p> <p><b>трудовое действие:</b></p> <p>- применяет разработку системы анализа и контроля работы персонала,</p> <p>- применяет контроль, сравнения и анализа процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей</p>	Опрос Реферат	Вопрос на зачете 26-38
4	ИПК-3.1 Обладает методологией стратегического управления персоналом организации	<p><b>знает:</b></p> <p>методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов, технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал</p> <p><b>умеет:</b></p> <p>определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации,</p> <p><b>трудовое действие:</b></p> <p>использует навыки формирования бюджета на персонал,</p>	Опрос Реферат	Вопрос на зачете 39-45

		-использует навыки разработки организационной структуры, планирования потребности в персонале организации		
5	ИПК-3.2 Демонстрирует способность к стратегическому управлению персоналом организации	<b>знает:</b> технологии проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом, методы оценки, результатов и эффективности труда <b>умеет:</b> контролировать и корректировать исполнение поручений и задач, рассчитывать бюджет в области управления персоналом, производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы <b>трудовое действие:</b> - оперирует умением внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом оперирует умением формирования бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга	Опрос Реферат	Вопрос на зачете 46-50
6	ИПК-3.3 Выстраивает администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	<b>знает:</b> - бюджетное проектирование, - системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда, - порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений <b>умеет:</b> - контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал, работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений <b>трудовое действие:</b> - применяет разработку документационного оформления результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений, - применяет разработку контроля процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнения и анализа процессов, результатов управленческих мероприятий, определения факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей	Опрос Реферат	Вопрос на зачете 51-60

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Примерные темы рефератов (презентаций)**

1. Управленческие технологии: система обеспечения эффективности организации
2. Совершенствование управленческих технологий в рамках аудита
3. Аудит как импульс самосовершенствования организации
4. Комплексный аудит эффективности работы персонала организации

5. Аудит системы стратегического планирования в организации
6. Аудит системы оперативного планирования в организации
7. Аудит трудовых показателей организации
8. Аудит разработки и реализации социальной политики в организации
9. Аудит системы управления персоналом в организации
10. Бюджетирование как инструмент управления организацией
11. Эффективность системы управления персоналом или отдельных направлений кадровой работы (отбора, оценки, обучения).
12. Аудит и бюджетирование системы управления персоналом в организации.
13. Бюджетирование системы оценки персонала предприятия.
14. Эффективность управления персоналом в организации.
15. Критерии и показатели эффективности системы оценки персонала.
16. Социальная эффективность отбора (оценки, обучения) персонала.
17. Риски как показатель эффективности системы управления персоналом.
18. Бюджетирование моделей поведения организации.
19. Оценка и аудит рабочих мест.
20. Анализ фонда заработной платы (или издержек на труд).
21. Экономические аспекты регулирования численности персонала.
22. Экономическая эффективность отбора (оценки, адаптации, использования и пр.) персонала.
23. Оценка эффективности социальных программ организации
24. Социальная диагностика деятельности современной организации
25. Бюджетирование системы кадрового документооборота
26. Оценка эффективности организационной культуры
27. Оценка стилей руководства в системе бюджетирования персонала
28. Аудит трудовых перемещений персонала организации.
29. Оценка персонала организации: анализ и разработка персонал -технологий.
30. Анализ мотивации и стимулирования труда персонала организации.
31. Аудит корпоративной культуры организации.
32. Социально-психологический климат в организации: социальный аудит.
33. Система управления персоналом на предприятии: анализ и формирование.

#### **Контрольные вопросы для проведения устного опроса по дисциплине:**

- 1 Предмет и задачи дисциплины «Формирование и контроль бюджетов на персонал».
- 2 Что такое бюджетирование?
- 3 Каковы основные цели и задачи бюджетирования?
- 4 Каковы основные особенности бюджетирования как управленческой технологии?
- 5 На какие группы можно разделить бюджеты, применяемые в финансовом планировании?
- 6 Чем отличаются бюджеты от смет?
- 7 Каковы основные группы затрат на персонал?
- 8 Что такое регламент составления бюджета?
- 9 Какие методы анализа исполнения бюджета можно использовать?
- 10 Чем отличается внутренний контроль персонала от внешнего?
- 11 Какие виды контроля персонала используются в организации?
- 12 Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала?
- 13 Что включает в себя система трудовых показателей?
- 14 Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
- 15 Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики? Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?

- 16 В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?
- 17 От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников? Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?
- 18 Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?
- 19 Что входит в затраты на оплату труда персонала?
- 20 Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.
21. Что такое "кадровая работа" в организации и каковы ее основные направления?
22. Если вы уделяете внимание перспективе развития вашей фирмы или хотите добиться еще большего ее процветания, то какое место в вашей стратегии заняли персонал и кадровая политика?
23. С какими проблемами в области кадровой политики больше сталкиваются организации: с внешними или с внутренними? И почему?
24. Какие статьи затрат необходимо учитывать при планировании расходов на персонал?
25. Какие показатели характеризуют издержки на содержание персонала? Как они рассчитываются?
26. В чем различие между прямыми и косвенными затратами?
27. Что включает в себя регламент составления бюджета?
28. Назовите основные части бюджетного цикла.
- 29 Назовите этапы разработки бюджета затрат на содержание персонала.
30. Расскажите какой документ, содержит общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам.
- 31 Назовите основные направления финансового плана.
32. Какие основные составляющие элементы текущего (операционного) бюджета вы знаете?
33. Назовите основные цели и задачи составления бюджетов.
34. Что собой представляет постоянный контроль затрат?
- 35 Что собой представляет периодический контроль затрат?
36. Что собой представляет анализ исполнения бюджета?
37. Назовите методики анализа исполнения бюджета.
38. Кто в организации проводит детальный анализ бюджетов?
39. Что собой представляют защищенные статьи расходов?
40. В каком случае необходимо провести дополнительное исследование для корректировки базы данных или вообще пересмотреть метод формирования бюджета?
- 41 Приведите примеры методики анализа исполнения бюджета.
- 42 Что включает в себя функциональный (процессный) бюджет службы персонала (СП) как составная часть бюджета управленческих расходов?
43. По каким направлениям деятельности часто составляются бюджеты?
44. Что включает в себя бюджет расходов на персонал?
- 45 Что включает в себя этап свода проектов форматов кадрового планирования?
46. Приведите примеры форматов сбора кадровой информации.
47. Какие методы вы знаете по составлению бюджета?
- 48 Какой регламент составления бюджета вы знаете?
49. Дайте характеристику этапу разработки форматов кадрового планирования и технологии бюджетирования.
50. Классификация затрат на персонал.
- 51 Функции бюджетирования затрат на персонал.
- 52 Назовите нормируемые затраты для службы управления персоналом.
- 53 Три основных этапа бюджетного цикла.

- 54 Четыре стадии процесса бюджетирования.
55. Что представляет собой бизнес-план компании по персоналу?
- 56 Оперативный контроллинг персонала.
57. Виды операционных бюджетов.
58. Основные принципы система бюджетирования.
- 59 Достоинства система бюджетирования.
- 60 Недостатки система бюджетирования.
- 61 Методы снижения расходов по содержанию персонала.

#### **4.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.**

##### **Вопросы для зачета по дисциплине.**

1. Сущность понятия бюджетирования.
2. Взаимосвязь бюджетирования с другими управленческими дисциплинами.
3. Компоненты концепции бюджетирования: философия доходности; разбиение задач бюджетирования на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4. История развития бюджетирования.
5. Американская и немецкая модели бюджетирования.
6. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
7. Пирамида бюджетирования на предприятии.
8. Цели, задачи бюджетирования в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9. Функции бюджетирования в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи бюджетирования.
10. Сущность стратегического и оперативного бюджетирования в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
11. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
12. Инструментарий стратегического бюджетирования: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
13. Особенности реализации оперативного бюджетирования на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
14. Участие службы бюджетирования в стратегическом и оперативном менеджменте.
15. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе бюджетирования: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.
16. Система управленческого учета. Принципы системы управленческого учета.
17. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
18. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
19. Элементы системы учета затрат.
20. Классификация затрат, используемые для целей управления.
21. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
22. Характеристика, цели и инструментарий объектов бюджетирования на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС),

23. Характеристика, цели и инструментарий бюджетирования маркетинга и сбыта (КМС).
24. Характеристика, цели и инструментарий бюджетирования обеспечения ресурсами (КОР).
25. Характеристика, цели и инструментарий бюджетирования производства (КП).
26. Характеристика, цели и инструментарий бюджетирования логистики (КЛ).
27. Характеристика, цели и инструментарий финансового бюджетирования (ФК).
28. Характеристика, цели и инструментарий бюджетирования персонала (КП).
29. Характеристика, цели и инструментарий бюджетирования инвестиций (КИ).
30. Характеристика, цели и инструментарий бюджетирования инновационных процессов (КИП).
31. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
32. Логико-дедуктивные системы показателей.
33. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
34. Планирование в системе бюджетирования: принципы построения, уровни, виды.
35. Бюджетирование в системе бюджетирования: принципы построения, уровни, виды.
36. Анализ отклонений в системе бюджетирования: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
37. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
38. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
39. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
40. Выявление причин отклонений.
41. Назначение и задачи информатизации бюджетирования.
42. Структура цикла бюджетирования.
43. Формирование единого информационного пространства.
44. Концепция интегрированной управленческой системы.
45. Критические факторы комплексного решения задач бюджетирования: времени, экономический, потенциального развития и изменения, преемственности.
46. Информация в системе бюджетирования: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
47. Организация подразделения бюджетирования на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
48. Варианты построения структуры управления службой бюджетирования.
49. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
50. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
51. Предпосылки формирования системы бюджетирования в организации.
52. Система поддержки принятия решений.
53. Информационная система руководителя.
54. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
55. Структура единого аналитического пространства организации.
56. Практические аспекты реализации концепции бюджетирования на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
57. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».

58. Фазы внедрения бюджетирования: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» бюджетирования в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций бюджетирования.

59. Темпы внедрения бюджетирования: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».

60. Типичные ошибки при внедрении бюджетирования: в понимании сущности и задач бюджетирования, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций бюджетирования, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.

#### Критерии оценивания по зачету:

«зачтено»: студент владеет теоретическими знаниями по данному разделу, допускает незначительные ошибки; студент умеет правильно объяснять материал, иллюстрируя его примерами.

«не зачтено»: материал не усвоен или усвоен частично, студент затрудняется привести примеры, довольно ограниченный объем знаний программного материала.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий**

### **5.1. Учебная литература**

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / Кибанов А. Я. Баткаева И. А. Ивановская Л. В. ; под ред. А.Я.Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 695 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст : электронный.

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535651>

3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538333>

4. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / Волкова О. Н. - Москва : Юрайт, 2022. - 461 с. - <https://urait.ru/bcode/490230> - ISBN 978-5-534-10748-7. - Текст: электронный.

5. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. проф. В.Н. Незамайкина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. - 112 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1730501> - ISBN 978-5-16-015981-2. - Текст : электронный.

## **5.2. Периодическая литература**

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

## **5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

### **Электронно-библиотечные системы (ЭБС):**

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

### **Профессиональные базы данных:**

1. Scopus <http://www.scopus.com/>
2. ScienceDirect <https://www.sciencedirect.com/>
3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ)) <https://rusneb.ru/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
8. База данных CSD Кембриджского центра кристаллографических данных (CCDC) <https://www.ccdc.cam.ac.uk/structures/>
9. Springer Journals: <https://link.springer.com/>
10. Springer Journals Archive: <https://link.springer.com/>
11. Nature Journals: <https://www.nature.com/>
12. Springer Nature Protocols and Methods: <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
13. Springer Materials: <http://materials.springer.com/>
14. Nano Database: <https://nano.nature.com/>
15. Springer eBooks (i.e. 2020 eBook collections): <https://link.springer.com/>
16. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
17. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

### **Ресурсы свободного доступа:**

1. КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>;
2. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
7. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
8. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
9. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
10. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
11. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
12. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety)

### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы**

#### **КубГУ:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://infoneeds.kubsu.ru/>
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
6. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
7. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

#### **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Самостоятельная работа направлена на закрепление материала лекции, стимуляцию познавательной активности студентов, формирование устойчивой мотивации на освоение программы курса и саморазвитие в избранной профессиональной деятельности.

Она предполагает не только самостоятельное изучение рекомендованной литературы, но и творческий поиск информации, используя для этого все имеющиеся ресурсы. Основная цель – получение знаний о деятельности конкретных организаций и предприятий в сфере управления.

Самостоятельную работу для дополнительного (углубленного) освоения учебной дисциплины целесообразно осуществлять непосредственно перед проведением практического занятия по соответствующей теме.

Самостоятельную проработку дополнительных источников по изучаемому разделу (теме) рекомендуется осуществлять сразу после изучения данного раздела (темы) на лекционных занятиях. Это позволит студенту затратить меньше времени на обработку материала и выделение из него полезной дополнительной информации.

Полученную в ходе самостоятельной работы дополнительную информацию по изучаемым темам дисциплины целесообразно вносить в соответствующий раздел

конспекта лекций, чтобы лекционная тетрадь содержала одновременно две составляющие (лекционный материал и дополнительную информацию по теме).

В ходе самостоятельной работы результаты разбора практических заданий рекомендуется отражать в конспекте лекций (с обратной стороны) или в отдельной тетради для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом, способствует более глубокому усвоению изучаемого курса, позволяет формировать навыки информационно-эвристической и аналитической работы, а также ориентирует студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовка рефератов (презентаций), подготовка к тестированию и деловой игре.

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме и обратить внимание на те вопросы, которые предлагаются к рассмотрению в конце каждой темы.

При изучении основной и дополнительной литературы, студент может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции при выполнении следующих условий:

- систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;

- добросовестное выполнение заданий преподавателя на практических занятиях;

- выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности менеджера;

- сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе;

- разработка предложений преподавателю в части доработки и совершенствования учебного курса;

- подготовка научных статей для опубликования в периодической печати, выступление на научно-практических конференциях, участие в работе студенческих научных обществ, круглых столах и диспутах по антикоррупционным проблемам.

В ходе самоподготовки к практическим занятиям студент осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования. Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на практических (семинарских) занятиях.

Важнейшим элементом самостоятельной работы является подготовка к проведению деловой игры. Этот вид самостоятельной работы позволяет углубить теоретические знания и расширить практический опыт студента, его способность генерировать собственные идеи, умение выслушать альтернативную точку зрения, аргументированно отстаивать свою позицию, сформировать командные навыки принятия решений.

На сегодняшний день тестирование – один из самых действенных и популярных способов проверить знания в изучаемой области. Тесты позволяют очень быстро проверить наличие знаний у студентов по выбранной теме. Кроме того, тесты не только проверяют знания, но и тренируют внимательность, усидчивость и умение быстро ориентироваться и соображать. При подготовке к решению тестов необходимо проработать основные категории и понятия дисциплины, обратить внимание на ключевые вопросы темы.

Подготовка реферата (презентации) – закрепление теоретических основ и проверка знаний студентов по вопросам основ и практической организации научных исследований,

умение подбирать, анализировать и обобщать материалы, раскрывающие связи между теорией и практикой. Подготовка презентации предполагает творческую активность слушателя, умение работать с литературой, владение методами анализа данных и компьютерными технологиями их реализации.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

В процессе проведения лекционных и практических занятий применяются технические средства обучения: мультимедийное оборудование, включающее в себя компьютер (ноутбук) и проектор.

Аудитории для проведения занятий должны быть оборудованы доской и инструментом (мел или маркер) для нанесения рисунков, схем и текста на доску.

При изучении отдельных тем требуется подключение компьютера к сети Интернет.

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus