

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
д.филос.н., доц. Атанов А.А.



29.05.2025г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.Э.1. Контроллинг и бюджетирование затрат на персонал

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль): Стратегическое управление персоналом и HR-аналитика

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочная

Курс	2
Семестр	22
Лекции (час)	28
Практические (сем, лаб.) занятия (час)	0
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам (час)	80
Курсовая работа (час)	
Всего часов	108
Зачет (семестр)	
Экзамен (семестр)	22

Иркутск 2025

Программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.04.03
Управление персоналом.

Автор Н.А. Белобородова

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании кафедры
государственного управления и управления человеческими ресурсами

Заведующий кафедрой Б.Ж. Тагаров

1. Цели изучения дисциплины

Раскрыть теоретические положения бюджетирования, аудита и контроллинга персонала, современные тенденции развития этого нового направления деятельности в трудовой сфере, научить определять проблемы в общей системе управления предприятием и в системе управления персоналом. Углубить теоретическую подготовку студентов в осуществлении аналитических процессов, способствовать приобретению практических навыков бюджетирования и проведения кадрового аудита в системе управления персоналом.

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

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Код компетенции по ФГОС ВО	Компетенция
ПК-5	Способен осуществлять анализ затрат на персонал, а также цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта

Структура компетенции

Компетенция	Формируемые ЗУНы
ПК-5 Способен осуществлять анализ затрат на персонал, а также цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта	З. Знать основы анализа затрат на персонал, а также принципы организации цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и организации в целом У. Уметь проводить анализ затрат на персонал, а также реализовывать цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта Н. Владеть навыками осуществления анализа затрат на персонал, а также навыками ведения цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Принадлежность дисциплины - БЛОК 1 ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛИ): Элективная дисциплина.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов.

Вид учебной работы	Количество часов
Контактная(аудиторная) работа	
Лекции	28

Практические (сем, лаб.) занятия	0
Самостоятельная работа, включая подготовку к экзаменам и зачетам	80
Всего часов	108

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Лекции	Семинар Лаборат. Практич.	Самостоят. раб.	В интерактивной форме	Формы текущего контроля успеваемости
1	Кадровый контроллинг как основа бюджетирования затрат на персонал	22	4	0	15		Творческое задание по теме "Кадровый контроллинг как основа бюджетирования"
2	Бюджетирование затрат на персонал в системе контроллинга. Теоретические основы бюджетирования персонала	22	4	0	20		Творческое задание по теме "Бюджетирование персонала в системе контроллинга"
3	Аудит персонала как современный элемент диагностического исследования в системе контроллинга и бюджетирования	22	6	0	15		Кейс-study "Аудит персонала как современный элемент диагностического исследования в системе контроллинга и бюджетирования". Творческое задание по теме "Аудит персонала как современный элемент диагностического исследования в системе контроллинга и бюджетирования"
4	Затраты на персонал. Бюджетирование затрат на персонал	22	6	0	15		Кейс-study "Бюджетирование затрат на персонал"
5	Бюджетирование деятельности системы управления персоналом	22	8	0	15		Кейс-study

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семе- стр	Лек- ции	Семинар Лаборат. Практич.	Само- стоят. раб.	В интера- ктивной форме	Формы текущего контроля успеваемости
	ИТОГО		28		80		

5.2. Лекционные занятия, их содержание

№ п/п	Наименование разделов и тем	Содержание
1	Кадровый контроллинг как основа бюджетирования	Контроллинг в трудовой сфере: понятие, цель, основные задачи, функции контроллинга. Классификация видов контроллинга персонала. Стратегический, оперативный, количественный и качественный контроллинг. Формирование системы контроллинга персонала. Основные элементы системы контроллинга персонала. Бюджетирование в системе контроллинга управления персоналом
2	Бюджетирование персонала в системе контроллинга. Теоретические основы бюджетирования персонала	Цель и задачи бюджетирования в си-стеме управления персоналом. Подходы к бюджетированию. Связь планирования и бюджетирования. Планирование и бюджетирование как функция контроллинга в системе управления персоналом
3	Аудит персонала как современный элемент диагностического исследования в системе контроллинга и бюджетирования	Аудит персонала как основной источник информации о состоянии кадровой работы. Понятие аудита персонала, классификация видов, этапы проведения. Методы диагностики и основной инструментарий исследований. Направления аудита персонала и их содержание. Уровни проведения аудита и его виды. Аудит как необходимый элемент оптимизации затрат и бюджетирования в системе управления персоналом
4	Затраты на персонал. Бюджетирование затрат на персонал	Затраты на персонал: понятие, структура, классификация. Постоянные и переменные затраты, прямые и кос-венные затраты, группы затрат по степени их регулирования, центры ответственности в контроллинге персо-нала. Издержки на персонал — важнейший трудовой показатель, основа формирования всех трудовых показателей. Аудит затрат на персонал: схема аудита, основные показатели анализа. Анализ затрат на персонал, содер-жание, показатели. Аудит издержек на профессиональ-ное обучение. Абсолютные и относительные показатели, их использование для оценки эффективности системы подготовки кадров и профессионального обучения. Оп-тимизация издержек на рабочую силу.
5	Бюджетирование деятельности системы управления персоналом	Бюджетирование в системе управления персоналом. Технология разработки бюджета расходов на персонал. Структура затрат и бюджетов по ком-плексным функциям управления персоналом. Составлению бюджета службы управления персоналом.

5.3. Семинарские, практические, лабораторные занятия, их содержание

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (полный текст приведен в приложении к рабочей программе)

6.1. Текущий контроль

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале)
1	1. Кадровый контроллинг как основа бюджетирования затрат на персонал	ПК-5	З.Знать основы анализа затрат на персонал, а также принципы организации цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и организации в целом У.Уметь проводить анализ затрат на персонал, а также реализовывать цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта	Творческое задание по теме "Кадровый контроллинг как основа бюджетирования"	Наличие достаточного набора индикаторов и обоснованность выбранных параметров - до 10 баллов (10)
2	2. Бюджетирование затрат на персонал в системе контроллинга. Теоретические основы бюджетирования персонала	ПК-5	У.Уметь проводить анализ затрат на персонал, а также реализовывать цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта Н.Владеть навыками осуществления анализа затрат на персонал, а также навыками ведения цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и	Творческое задание по теме "Бюджетирование персонала в системе контроллинга"	Полнота раскрытия, ясность, понятность, структурированность, композиционная логичность в построении схемы - до 15 баллов (15)

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100- балльной шкале)
			организации в целом с целью оценки социально- экономического эффекта		
3	3. Аудит персонала как современный элемент диагностического исследования в системе контроллинга и бюджетирования	ПК-5	У. Уметь проводить анализ затрат на персонал, а также реализовывать цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально- экономического эффекта Н. Владеть навыками осуществления анализа затрат на персонал, а также навыками ведения цифрового кадрового документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально- экономического эффекта	Кейс-study "Аудит персонала как современный элемент диагностического исследования в системе контроллинга и бюджетирования"	Экономически грамотная интерпретация данных, умение выявить проблемные вопросы, сформулировать правильные выводы, дать направления решения проблем – до 15 баллов (15)
4		ПК-5	Н. Владеть навыками осуществления анализа затрат на персонал, а также навыками ведения цифрового кадрового документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально- экономического эффекта	Творческое задание по теме "Аудит персонала как современный элемент диагностического исследования в системе контроллинга и бюджетирования"	Правильное, полное раскрытие понятий, выделения общих характеристик и отличий - до 10 баллов (10)
5	4. Затраты на персонал. Бюджетирование затрат на персонал	ПК-5	З. Знать основы анализа затрат на персонал, а также принципы организации цифрового кадрового	Кейс-study "Бюджетирование затрат на персонал" 2	Правильное использование методики. полнота использования информации,

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100- балльной шкале)
			документооборота в структурных подразделениях и организации в целом Н. Владеть навыками осуществления анализа затрат на персонал, а также навыками ведения цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта		анализа, экономически грамотные выводы - до 15 баллов (20)
6		ПК-5	З. Знать основы анализа затрат на персонал, а также принципы организации цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и организации в целом Н. Владеть навыками осуществления анализа затрат на персонал, а также навыками ведения цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта	Кейс-study "Бюджетирование затрат на персонал" 4	Экономически грамотная интерпретация данных, умение выявить проблемные вопросы, сформулировать правильные выводы, дать направления решения проблем – до 15 баллов (15)
7	5. Бюджетирование деятельности системы управления персоналом	ПК-5	З. Знать основы анализа затрат на персонал, а также принципы организации цифрового кадрового документооборота в структурных	Кейс-study	Экономически грамотная интерпретация данных, умение выявить проблемные вопросы, сформулировать

№ п/п	Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины)	Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО	(ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства)	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100- балльной шкале)
			подразделениях и организации в целом У. Уметь проводить анализ затрат на персонал, а также реализовывать цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально- экономического эффекта		правильные выводы, дать направления решения проблем – до 15 баллов (15)
				Итого	100

6.2. Промежуточный контроль (зачет, экзамен)

Рабочим учебным планом предусмотрен Экзамен в семестре 22.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

1-й вопрос билета (40 баллов), вид вопроса: Тест/проверка знаний. Критерий: Оценивается правильность ответов на вопросы. В тесте 20 закрытых вопросов, каждый вопрос оценивается по 2 балла..

Компетенция: ПК-5 Способен осуществлять анализ затрат на персонал, а также цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта

Знание: Знать основы анализа затрат на персонал, а также принципы организации цифрового кадрового документооборота в структурных подразделениях и организации в целом

1. Анализ движения кадров, влияние на экономическое состояние организации.
2. Аудит затрат на профессиональное обучение. Структура затрат, абсолютные и относительные показатели, необходимые для анализа.
3. Аудит затрат на функционирование службы управления персоналом..
4. Аудит качественных характеристик персонала.
5. Аудит персонала как функция контроллинга в системе управления персоналом.
6. Аудит персонала на основе анализа трудовых показателей: значение, цели, задачи, направления анализа.
7. Аудит численности персонала: виды планирования численности, их использование.
8. Аудиторское заключение, его структура и адресность.

9. Направления аудита персонала и их содержание.
10. Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом..
11. Определение рентабельности персонала.
12. Оценка социально-демографических характеристик персонала, использование результатов при формировании кадровой политики.
13. Понятие трудового потенциала отдельного работника и организации.
14. Понятие, цель и задачи аудита персонала. Связь и различия с понятиями: анализ, консультирование, аудиторская деятельность, ревизия, контроль.
15. Постоянные и переменные, прямые и косвенные затраты, группы затрат по степени их регулирования. Центры ответственности..
16. Применяемые методы анализа и инструментарий проведения аудита персонала.
17. Роль контроллинга в системе управления организацией.
18. Связь планирования и бюджетирования в системе управления персоналом.
19. Содержание моделей, отражающих степень соответствия трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.
20. Стратегический, линейный, функциональный уровни проведения аудита. Бюджетирование: содержание, цель и задачи, применение в системе управления персоналом.
21. Структура затрат на персонал, основные показатели, используемые в аудите затрат на персонал.
22. Существующие подходы к бюджетированию затрат на персонал.
23. Управленческий учет как основа контроллинга персонала. Информационная база контроллинга и аудита персонала
24. Этапы проведения аудита персонала, их содержание.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УМЕНИЙ:

2-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на умение. Критерий: Оценивается полнота и правильность ответа на вопрос, структурированность и логичность изложения письменного ответа..

Компетенция: ПК-5 Способен осуществлять анализ затрат на персонал, а также цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта

Умение: Уметь проводить анализ затрат на персонал, а также реализовывать цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта

Задача № 1. Определить потери рабочего времени

Задача № 2. Определить сокращение потерь рабочего времени

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ НАВЫКОВ:

3-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на навыки. Критерий: Оценивается правильность решения задания и полнота описания его результатов.

Компетенция: ПК-5 Способен осуществлять анализ затрат на персонал, а также цифровой кадровый документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта

Навык: Владеть навыками осуществления анализа затрат на персонал, а также навыками ведения цифрового кадрового документооборот в структурных подразделениях и организации в целом с целью оценки социально-экономического эффекта

Задание № 1. Определить затраты на повышение квалификации рабочих

Задание № 2. Определить причины изменения затрат на персонал

ОБРАЗЕЦ БИЛЕТА

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
**«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «БГУ»)

Направление - 38.04.03 Управление
персоналом
Профиль - Стратегическое управление
персоналом и HR-аналитика
Кафедра государственного управления и
управления человеческими ресурсами
Дисциплина - Контроллинг и
бюджетирование затрат на персонал

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Тест (40 баллов).
2. Определить потери рабочего времени (30 баллов).
3. Определить причины изменения затрат на персонал (30 баллов).

Составитель _____ Н.А. Белобородова

Заведующий кафедрой _____ Б.Ж. Тагаров

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная литература:

1. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. учеб. [для вузов]/ Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова.- М.: Альфа-Пресс, 2006.-554 с.
2. Беркович Т. А. Аудит и контроллинг персонала. учеб. пособие/ Т. А. Беркович.- Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010.-305 с.
3. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>.— ЭБС «IPRbooks»

б) дополнительная литература:

1. Аудит и контроллинг персонала организации. учеб. пособие/ рек. УМО по образованию.- М.: ВЗФЭИ, 2007.-224 с.
2. Аудит и контроллинг персонала организации. учеб. пособие для вузов. рек. УМО по образованию. 2-е изд., перераб. и доп./ под ред. П. Э. Шлендера.- М.: Вузовский учебник, 2010.-261 с.
3. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.С. Красова— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2009.— 155 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/802.html>.— ЭБС «IPRbooks»

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля), включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Для освоения дисциплины обучающемуся необходимы следующие ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Сайт Байкальского государственного университета, адрес доступа: <http://bgu.ru/>, доступ круглосуточный неограниченный из любой точки Интернет
- КиберЛенинка, адрес доступа: <http://cyberleninka.ru>. доступ круглосуточный, неограниченный для всех пользователей, бесплатное чтение и скачивание всех научных публикаций, в том числе пакет «Юридические науки», коллекция из 7 журналов по правоведению
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU, адрес доступа: <http://elibrary.ru/>. доступ к российским журналам, находящимся полностью или частично в открытом доступе при условии регистрации
- Электронная библиотека Издательского дома "Гребенников", адрес доступа: <http://www.grebennikon.ru/>. доступ с компьютеров сети БГУ (по IP-адресам)
- Электронно-библиотечная система IPRbooks, адрес доступа: <https://www.iprbookshop.ru>. доступ неограниченный

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Изучать дисциплину рекомендуется в соответствии с той последовательностью, которая обозначена в ее содержании. Для успешного освоения курса обучающиеся должны иметь первоначальные знания в области экономики труда, финансового учета, экономического анализа, управления персоналом организации.

На лекциях преподаватель озвучивает тему, знакомит с перечнем литературы по теме, обосновывает место и роль этой темы в данной дисциплине, раскрывает ее практическое значение. В ходе лекций студенту необходимо вести конспект, фиксируя основные понятия и проблемные вопросы.

Практические (семинарские) занятия по своему содержанию связаны с тематикой лекционных занятий. Начинать подготовку к занятию целесообразно с конспекта лекций. Задание на практическое (семинарское) занятие сообщается обучающимся до его проведения. На семинаре преподаватель организует обсуждение этой темы, выступая в качестве организатора, консультанта и эксперта учебно-познавательной деятельности обучающегося.

Изучение дисциплины (модуля) включает самостоятельную работу обучающегося.

Основными видами самостоятельной работы студентов с участием преподавателей являются:

- текущие консультации;
- коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин: (в часы консультаций, предусмотренные учебным планом);
- прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий);
- прием и защита лабораторных работ (во время проведения занятий);
- выполнение курсовых работ в рамках дисциплин (руководство, консультирование и защита курсовых работ в часы, предусмотренные учебным планом) и др.

Основными видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- самостоятельное изучение отдельных тем или вопросов по учебникам или учебным пособиям;
- написание рефератов, докладов;
- подготовка к семинарам и лабораторным работам;
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач, проведения типовых расчетов, расчетно-компьютерных и индивидуальных работ по отдельным разделам содержания дисциплин и др.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

В учебном процессе используется следующее программное обеспечение:

- MS Office,
- КонсультантПлюс: Версия Проф - информационная справочная система,
- Adobe Acrobat Reader_11,

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

В учебном процессе используется следующее оборудование:

- Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду вуза,
- Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, практических занятий, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения,
- Мультимедийный класс,
- Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий