

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 15.05.2026 19:19:33
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.09. Бюджетирование и контроллинг расходов на персонал
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026
Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Горун Валентина Викторовна, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд.наук гос.упр., заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.09. Бюджетирование и контроллинг расходов на персонал* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина *Б1.В.09. Бюджетирование и контроллинг расходов на персонал* обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

| ОТФ/ТФ и реквизиты ПС | Код компетенции | Наименование компетенции | Код индикатора достижения компетенций | Наименование индикатора достижения компетенций | Образовательный результат |
|---|-----------------|---|---------------------------------------|---|---|
| <p>В/02.6. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, 07.003 «СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н.</p> | <p>ПК-1</p> | <p>Способен управлять процессами поиска, подбора и отбора персонала</p> | <p>ПК-1.3</p> | <p>Производит расчет затрат по подразделению и готовит предложения для формирования бюджета</p> | <p>ПК-1.3. 3-5 Знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов ПК-1.3. 3-17 Знает порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации ПК-1.3. 3-22 Знает основы налогового законодательства Российской Федерации ПК-1.3. 3-27 Знает основы правового регулирования порядка заключения гражданско-правовых договоров в соответствии с законодательством Российской Федерации ПК-1.3. У-7 Умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов структурного подразделения для формирования бюджетов ПК-1.3. У-10 Умеет вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров ПК-1.3. У-11 Умеет</p> |

| | | | | | |
|--|------|--|--------|--|--|
| | | | | | производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров |
| Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом | ПК-2 | Способен разрабатывать систему стратегического управления персоналом | ПК-2.4 | Формирует систему оплаты и организации труда персонала | ПК-2.4. 3-7 Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала ПК-2.4. 3-13 Знает основы социологии, психологии и экономики труда ПК-2.4. 3-14 Знает основы управления социальным развитием организации ПК-2.4. У-2 Умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц |
| Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом | ПК-2 | Способен разрабатывать систему стратегического управления персоналом | ПК-2.7 | Формирует бюджет на персонал | ПК-2.7. 3-9 Знает Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал ПК-2.7. 3-17 Знает Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты ПК-2.7. 3-22 Знает Основы налогового законодательства Российской Федерации ПК-2.7. У-6 Умеет Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации |

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

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 37 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 14 ак.час на практические занятия. 71 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.09. Бюджетирование и контроллинг расходов на персонал реализуется на 3-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

Правовая система управления персоналом;

Кадровый консалтинг и аудит.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем и (или) разделов | В С Е Г О | Объем дисциплины, ак.час | | | | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|--|--|-----------------------|--|----|---------------------------------|----|----|-----|---|------------|---------------------------|------|----|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | | | Самостоятельная работа | | | |
| | | | Период теоретического обучения | | | | | | Период промежуточной аттестации (сессия) | | СРкр | СРэк | СР | |
| | | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | ИК | КСР | КЭ | Кат тэк | | | | |
| | | | Л | ВЛ | ЛР | ПЗ | | | | | | | | |
| Раздел.1. Теоретико-методологические основы бюджетирования расходов на персонал | | | | | | | | | | | | | | |
| T.1.1. | Расходы на персонал как объект бюджетирования и контроллинга | 14 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Опрос, тестирование |
| T.1.2. | Методы и технологии бюджетирования персонала | 14 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Доклад, тестирование |
| T.1.3. | Виды бюджетов на персонал | 14 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Доклад, тестирование |
| T.1.4. | Сценарное планирование и факторный анализ HR-затрат | 14 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Доклад, ситуационные задания |

Раздел 2. Контроллинг расходов на персонал и принятие управленческих решений

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|-----|----|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|------------------------------|
| Т.2.1. | Система контроллинга в управлении персоналом | 14 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Доклад, тестирование |
| Т.2.2. | Ключевые показатели эффективности (КПЭ) и их бюджетирование | 14 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Доклад, ситуационные задания |
| Т.2.3. | Оптимизация расходов на персонал через контроллинг | 15 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | Опрос, тестирование |
| Промежуточная аттестация | | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | Зачет с оценкой |
| Итого | | 108 | 14 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 71 | |

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Раздел.1. Теоретико-методологические основы бюджетирования расходов на персонал

Тема 1.1. Расходы на персонал как объект бюджетирования и контроллинга

Раскрывает: ПК-1.3. 3-5+ПК-1.3. 3-17+ПК-1.3. 3-22+ПК-1.3. У-7+ПК-1.3. У-10+ПК-1.3. У-11 (знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов, знает порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации, знает основы налогового законодательства Российской Федерации, умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов структурного подразделения для формирования бюджетов, умеет вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров, умеет производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров).

Содержание: В данном подразделе рассматриваются понятие, экономическая сущность и классификация расходов на персонал, включая их деление на постоянные и переменные, прямые и косвенные, операционные и инвестиционные; определяется место бюджета расходов на персонал в системе операционных бюджетов организации, а также анализируется нормативно-правовая база, регулирующая учет и признание затрат на рабочую силу в целях управленческого и финансового учета.

Тема 1.2. Методы и технологии бюджетирования персонала

Раскрывает: ПК-1.3. 3-27+ПК-2.4. 3-7+ПК-2.4. У-2 (знает основы правового регулирования порядка заключения гражданско-правовых договоров в соответствии с законодательством Российской Федерации, знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала, умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц).

Содержание: Подраздел посвящен сравнительному анализу основных методов разработки бюджетов на персонал: бюджетирование «от достигнутого» и метод «с нуля»; изучается применение функционально-стоимостного анализа и ABC-метода для идентификации драйверов затрат в HR-процессах; также рассматриваются постатейное бюджетирование и программно-целевой подход при планировании расходов на подбор, обучение, развитие и социальные программы.

Тема 1.3. Виды бюджетов на персонал

Раскрывает: ПК-2.7. 3-9+ПК-2.7. 3-17+ПК-2.7. 3-22 (знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал, знает

тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты, знает основы налогового законодательства Российской Федерации).

Содержание: Здесь подробно описываются функциональные бюджеты в сфере управления персоналом: бюджет фонда оплаты труда с расчетом тарифной и переменной (премиальной) частей, бюджеты подбора и адаптации новых сотрудников, бюджеты обучения, оценки и развития персонала, а также бюджет на социальные льготы, компенсационные пакеты и нематериальную мотивацию, требующие отдельного планирования.

Тема 1.4. Сценарное планирование и факторный анализ HR-затрат

Раскрывает: ПК-2.7. 3-9+ ПК-2.7. 3-17+ ПК-2.7. 3-22 (знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал, знает тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты, знает основы налогового законодательства Российской Федерации).

Содержание: В подразделе излагаются методы сценарного планирования (пессимистичный, базовый, оптимистичный сценарии) и инструменты факторного анализа, позволяющие оценить влияние ключевых факторов – численности персонала, уровня текучести кадров, производительности труда, изменений налогового и трудового законодательства, рыночных ставок заработной платы и инфляции – на итоговую величину расходов на персонал.

Раздел 2. Контроллинг расходов на персонал и принятие управленческих решений

Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом

Раскрывает: ПК-2.4. 3-13+ ПК-2.4. 3-14+ ПК-2.4. У-2+ ПК-2.7. У-6 (знает основы социологии, психологии и экономики труда, знает основы управления социальным развитием организации, умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц, умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации).

Содержание: Данный подраздел раскрывает понятие, цели и функции HR-контроллинга как подсистемы управленческого учета, ориентированной на информационно-аналитическое сопровождение решений в области персонала; определяется место контроллинга расходов на персонал в общей системе контроллинга организации; описывается регламент мониторинга

исполнения бюджета, включая план-фактный анализ, выявление и классификацию отклонений, а также систему лимитирования затрат.

Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование

Раскрывает: ПК-2.4. 3-13+ ПК-2.4. 3-14+ ПК-2.4. У-2+ ПК-2.7. У-6 (знает основы социологии, психологии и экономики труда, знает основы управления социальным развитием организации, умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц, умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации).

Содержание: В подразделе изучаются ключевые метрики эффективности управления расходами на персонал: стоимость найма одного сотрудника (CPH), рентабельность инвестиций в персонал (ROI), затраты на один человеко-час, уровень расходов на одного сотрудника; рассматриваются методы бюджетирования целевых значений этих KPI, построение дашбордов HR-контроллинга, а также проблема баланса между экономией затрат и обеспечением качества HR-процессов.

Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг

Раскрывает: ПК-2.4. 3-13+ ПК-2.4. 3-14+ ПК-2.4. У-2+ ПК-2.7. У-6 (знает основы социологии, психологии и экономики труда, знает основы управления социальным развитием организации, умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц, умеет составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации).

Содержание: Заключительный подраздел посвящен практическим инструментам снижения затрат на персонал на основе данных контроллинга: выявлению неэффективных статей бюджета и зон перерасхода, использованию таких методов, как аутсорсинг непрофильных HR-функций, формирование внутреннего кадрового резерва, автоматизация рутинных процессов; описываются способы управления отклонениями (корректирующие и предупреждающие действия) и критерии принятия решений о сокращении расходов без потери результативности работы персонала.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.В.09. Бюджетирование и контроллинг расходов на персонал* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p> | |
| <p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p> | <p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p> | <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p> |
| <p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p> | <p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p> | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p> | <p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p> |

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

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

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

| Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости | Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию | Максимальная итоговая балльная оценка | Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию |
|--|---|---------------------------------------|---|
| 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов |

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

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.В.09. Бюджетирование и контроллинг расходов на персонал* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, ситуационные задания, контрольные задания.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1.1. Расходы на персонал как объект бюджетирования и контроллинга. Раскрывает ПК-1.3.

Тестовы задания:

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных расходов на персонал относятся к переменным в производственной компании?

- А) оклад генерального директора;
- Б) сдельная заработная плата производственных рабочих;
- В) оплата ежегодного отпуска административного отдела;
- Г) амортизация офисной мебели.

К косвенным расходам на персонал в управленческом учете обычно относят:

- А) зарплата сотрудника конкретного производственного цеха;
- Б) оплата труда HR-менеджера, занятого подбором персонала для нескольких подразделений;
- В) выходное пособие конкретному уволенному рабочему;
- Г) премия начальнику конкретного отдела по результатам работы отдела.

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных расходов относятся к расходам на персонал в управленческом учёте?

- А) заработная плата (оклады, сдельная оплата);
- Б) премии и бонусы по результатам работы;
- В) стоимость сырья и материалов;
- Г) расходы на обучение и повышение квалификации;
- Д) аренда офисного здания.

Какие факторы влияют на отнесение расходов на персонал к переменным?

- А) зависимость от объёма производства или выручки;
- Б) наличие сдельной или комиссионной формы оплаты;
- В) обязательность выплаты независимо от результатов деятельности;
- Г) сезонность и необходимость привлечения временного персонала;
- Д) должностной оклад, установленный штатным расписанием.

Тест 3.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Установите правильную последовательность этапов планирования расходов на персонал в годовом бюджете:

А) согласование и утверждение бюджета расходов на персонал руководством;

Б) определение потребности в персонале (численность, структура) на планируемый год;

В) сбор фактических данных о расходах на персонал за предыдущие периоды;

Г) расчёт плановой величины каждой статьи расходов (ФОТ, подбор, обучение и др.);

Д) мониторинг исполнения бюджета и корректировка (пост-анализ).

Установите правильную последовательность отнесения расходов на персонал к прямым и косвенным в управленческом учёте производственной компании:

А) зарплата HR-директора (административное управление);

Б) зарплата рабочего, непосредственно собирающего продукт;

В) зарплата мастера цеха, который управляет бригадой рабочих;

Г) затраты на обучение персонала цеха, распределяемые пропорционально численности.

Тема 1.2. Методы и технологии бюджетирования персонала. Раскрывает ПК-1.3., ПК-2.4.

Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод бюджетирования предполагает обнуление всех статей расходов в начале каждого планового периода и обязательное обоснование каждой статьи заново?

А) бюджетирование «от достигнутого»;

- Б) инкрементальное бюджетирование;
- В) бюджетирование «с нуля» (Zero-Based Budgeting);
- Г) казначейский метод.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) применительно к HR-затратам позволяет:

- А) увеличить общий бюджет на персонал для повышения мотивации;
- Б) выявить функции HR-процессов и их стоимость с целью устранения избыточных функций;
- В) рассчитать только фонд оплаты труда топ-менеджеров;
- Г) провести юридическую экспертизу трудовых договоров.

Тест 2.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие утверждения о методе Zero-Based Budgeting (бюджетирование «с нуля») верны?

- А) каждый плановый период бюджет начинается с нулевых значений по всем статьям;
- Б) базой для нового бюджета служат фактические показатели прошлого периода;
- В) требуется детальное обоснование каждой статьи расходов;
- Г) метод экономит ресурсы на планирование, так как использует готовые шаблоны;
- Д) особенно эффективен при необходимости жёсткого контроля затрат.

Какие инструменты используются в функционально-стоимостном анализе (ФСА) HR-затрат?

- А) выявление и классификация функций HR-процессов (основные, вспомогательные, избыточные);
- Б) расчёт стоимости каждой функции через определение драйверов затрат;
- В) обязательное сокращение бюджета на персонал на 20%;
- Г) поиск возможностей удешевления выполнения функции без потери качества;
- Д) замена всех постоянных сотрудников временными.

Тест 3.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Установите правильную последовательность шагов при разработке бюджета расходов на персонал методом Zero-Based Budgeting (ZBB):

- А) формирование сводного бюджета на персонал из согласованных «пакетов решений»;
- Б) ранжирование всех «пакетов» по приоритету и важности для бизнеса;
- В) определение «пакетов решений» (HR-функций, программ, мероприятий) с расчётом затрат и ожидаемых результатов по каждому;
- Г) обнуление всех статей расходов на персонал в начале планового периода;
- Д) утверждение бюджета в пределах выделенного лимита (сверху).

Установите правильную последовательность применения функционально-стоимостного анализа (ФСА) к HR-процессу «Подбор персонала»:

- А) расчёт стоимости каждой функции (по драйверам затрат: час рекрутера, стоимость публикаций и пр.);
- Б) выделение и классификация функций подбора (основные, вспомогательные, избыточные);
- В) формирование предложений по оптимизации (автоматизация скрининга, отказ от дорогих каналов);
- Г) определение объекта анализа (процесс подбора) и сбор данных о затратах.

Тема 1.3. Виды бюджетов на персонал. Раскрывает ПК-2.7.

Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Какой бюджет рассчитывается по формуле: (Плановая численность сотрудников на начало периода + Плановая потребность в найме) × Средняя стоимость подбора одного сотрудника?

- А) бюджет обучения персонала;
- Б) бюджет фонда оплаты труда;
- В) бюджет подбора персонала;
- Г) бюджет социальных льгот.

Переменная (премиальная) часть бюджета ФОТ в системе бюджетирования обычно привязывается к:

- А) среднесписочной численности на начало года;
- Б) выполнению ключевых показателей эффективности (КРІ) или объемам производства/продаж;
- В) календарному фонду рабочего времени без учета выходных;
- Г) минимальному размеру оплаты труда (МРОТ).

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие виды бюджетов включаются в совокупный бюджет на персонал организации?

- А) бюджет фонда оплаты труда (ФОТ);
- Б) бюджет подбора и отбора персонала;
- В) бюджет маркетинговых исследований;
- Г) бюджет обучения и развития персонала;
- Д) бюджет на социальные программы и льготы.

Какие элементы входят в расчёт бюджета фонда оплаты труда (ФОТ) в годовом разрезе?

- А) основная заработная плата (оклады, тарифы);
- Б) дополнительная заработная плата (отпускные, больничные за счёт работодателя);
- В) аренда офисной техники;
- Г) премии и вознаграждения по итогам работы;
- Д) страховые взносы (налоги с ФОТ), если бюджет формируется с учётом всех расходов работодателя.

Тест 3.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Установите правильную последовательность расчёта годового бюджета подбора персонала:

А) определить плановую потребность в найме (сколько человек нужно нанять);

Б) умножить количество наймов на стоимость закрытия одной вакансии;

В) рассчитать стоимость закрытия одной вакансии (рекрутинг, аутсорсинг, внутренние ресурсы);

Г) прибавить затраты на адаптацию новых сотрудников (если они входят в бюджет подбора).

Установите правильную последовательность формирования бюджета ФОТ (фонда оплаты труда):

А) расчёт премиальной (переменной) части, привязанной к КРІ или объёму выпуска;

Б) расчёт основной (тарифной) части: оклады × численность × 12 месяцев;

В) утверждение итогового бюджета ФОТ с учётом страховых взносов (налогов);

Г) суммирование постоянной и переменной частей.

Тема 1.4. Сценарное планирование и факторный анализ HR-затрат. Раскрывает ПК-2.7.

Ситуационные задания

Задание 1

Компания «Альфа» (сфера розничной торговли, 500 сотрудников) разрабатывает бюджет расходов на персонал на следующий год. Финансовый директор требует построить три сценария: пессимистичный, базовый и оптимистичный. Известно:

Прогноз инфляции: базовый – 5%, пессимистичный – 12%, оптимистичный – 3%.

Рынок труда: в пессимистичном сценарии ожидается дефицит кадров и рост зарплат на 15%, в базовом – на 8%, в оптимистичном – на 4%.

План по выручке: пессимистичный – снижение на 10%, базовый – рост на 5%, оптимистичный – рост на 15%.

Текущая численность персонала: в пессимистичном сценарии вырастет с 15% до 25%, в базовом останется 15%, в оптимистичном снизится до 10%.

HR-директор предлагает сразу утвердить базовый сценарий, так как он «наиболее вероятен».

Вопрос:

Почему компании важно разработать и проанализировать все три сценария, даже если базовый кажется наиболее вероятным? Приведите два аргумента, связанных с управлением расходами на персонал.

Задание 2

По итогам квартала компания «Бета» (производственное предприятие, 300 человек) выявила отклонение фактического фонда оплаты труда (ФОТ) от планового:

Плановый ФОТ = 12 млн руб.

Фактический ФОТ = 13,5 млн руб.

Отклонение = +1,5 млн руб. (неблагоприятное).

Данные:

| Показатель | План | Факт |
|---------------------------------------|------|-------|
| Среднесписочная численность, чел. | 300 | 310 |
| Средняя зарплата на 1 чел., тыс. руб. | 40,0 | 43,55 |

Генеральный директор требует объяснить, за счёт каких факторов произошло отклонение: за счёт роста численности или за счёт роста средней зарплаты.

Вопрос:

Проведите факторный анализ (методом цепных подстановок или абсолютных разниц) и определите:

1. Размер отклонения ФОТ за счёт изменения численности.
2. Размер отклонения ФОТ за счёт изменения средней зарплаты.
3. Какой фактор оказал большее влияние на перерасход?

Раздел 2. Контроллинг расходов на персонал и принятие управленческих решений

Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом. Раскрывает ПК-2.4., ПК-2.7.

Тестовые задания.

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

План-фактный анализ в HR-контроллинге — это:

А) процесс утверждения бюджета вышестоящим руководством;

- Б) сравнение плановых показателей бюджета расходов на персонал с фактически достигнутыми значениями и выявление отклонений;
- В) расчет будущих потребностей в персонале на пять лет;
- Г) процедура сокращения персонала при перерасходе бюджета.

Какое действие относится к корректирующему (а не предупреждающему) мероприятию HR-контроллинга при выявлении перерасхода бюджета на обучение?

- А) введение лимитов на заявки на обучение на следующий квартал;
- Б) автоматическое согласование всех заявок, чтобы избежать задержек;
- В) приостановка незапланированных тренингов в текущем периоде для возврата к плановым показателям;
- Г) увеличение бюджета на обучение в следующем году.

Тест 2.

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

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие задачи решает система HR-контроллинга?

- А) своевременное выявление отклонений фактических HR-затрат от плановых;
- Б) обеспечение руководства аналитической информацией для принятия решений по персоналу;
- В) полная замена функции управления персоналом автоматизированной системой;
- Г) оценка эффективности использования средств, направляемых на персонал;
- Д) прогнозирование будущих потребностей в персонале на основе данных о затратах.

Какие виды отклонений анализируются в рамках план-фактного контроля бюджета расходов на персонал?

- А) благоприятные и неблагоприятные отклонения;
- Б) отклонения по объёму (численности);
- В) отклонения по цене (средней заработной плате);
- Г) отклонения по структуре персонала;
- Д) отклонения по цвету рабочей формы.

Тест 3.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность процедуры план-факт анализа бюджета расходов на персонал:

- А) Сбор фактических данных о расходах на персонал за отчётный период;
- Б) Выявление причин существенных отклонений (факторный анализ);
- В) Сравнение фактических показателей с плановыми;
- Г) Расчёт абсолютных и относительных отклонений по каждой статье;
- Д) Подготовка отчёта и рекомендаций для руководства.

Установите правильную последовательность действий при обнаружении неблагоприятного отклонения по статье «Расходы на сверхурочные»:

- А) Разработка корректирующих или предупреждающих мероприятий;
- Б) Анализ причин: нехватка персонала, ошибки в нормировании, авралы;
- В) Контроль исполнения принятых решений в следующем периоде;
- Г) Доведение информации до руководителя подразделения и HR-директора.

Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование. Раскрывает ПК-2.4., ПК-2.7.

Ситуационные задания

Задание 1.

Компания «Гамма» (IT-сектор, 200 разработчиков) внедряет систему контроллинга расходов на персонал. HR-директор предложил использовать в качестве основного KPI Cost Per Hire (CPH). За последний год:

Затраты на подбор (рекрутинг, агентства, публикации, время внутренних рекрутеров) = 4 млн руб.

Количество закрытых вакансий = 40.

$CPH = 4\,000\,000 / 40 = 100\,000$ руб. за найм.

Руководитель отдела разработки утверждает, что этот показатель «ничего не говорит о пользе для бизнеса» и предлагает дополнить его ROI персонала для каждой вакансии.

Вопрос:

Почему одного показателя CPH недостаточно для оценки эффективности расходов на персонал в IT-компании? Какой дополнительный KPI (формула) вы предложите и почему?

Задание 2

Компания «Дельта» (логистика, 1000 водителей и 200 офисных сотрудников) утвердила на год следующие целевые KPI расходов на персонал:

1. Доля ФОТ в выручке — не более 22%.
2. Затраты на обучение на одного сотрудника — от 5 000 до 8 000 руб. в год.
3. Текучесть персонала — не выше 18%.

По итогам первого полугодия фактические показатели:

Доля ФОТ в выручке = 24% (превышение).

Затраты на обучение на 1 сотрудника = 3 000 руб. (ниже нижней границы).

Текучесть = 22% (выше плана).

Финансовый директор требует жёстко снизить ФОТ до 20% любой ценой. HR-директор возражает, что это может ухудшить другие KPI.

Вопрос:

Объясните, с какими из трёх целевых KPI финансовый директор вступает в противоречие, предлагая резко снизить ФОТ за счёт экономии на персонале. Предложите сбалансированное решение.

Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг. Раскрывает ПК-2.4., ПК-2.7.

Тестовые задания

Тест 1

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какой метод оптимизации расходов на персонал предполагает передачу непрофильных HR-функций (например, расчет зарплаты или рекрутинг массового персонала) внешнему исполнителю?

- А) Даунсайзинг;
- Б) Аутсорсинг;
- В) Коучинг;
- Г) Краудсорсинг.

Если данные HR-контроллинга показывают систематический перерасход бюджета на overtime (сверхурочные) в одном и том же отделе, предупреждающим действием будет:

- А) Уволить начальника отдела;

- Б) Пересмотреть нормы выработки или нанять дополнительных сотрудников в отдел;
- В) Сократить перерасход из зарплаты сотрудников;
- Г) Увеличить бюджет на overtime на следующий год без анализа причин.

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Какие меры по оптимизации расходов на персонал не приводят к ухудшению качества HR-процессов при правильном внедрении?

- А) автоматизация рутинных HR-операций (электронный документооборот, self-service сотрудников);
- Б) сокращение всех учебных программ до нуля;
- В) переход на аутсорсинг непрофильных функций (рекрутинг массового персонала, расчёт зарплаты);
- Г) создание внутреннего кадрового резерва вместо дорогого внешнего найма топ-менеджеров;
- Д) полная замена постоянных сотрудников стажёрами без оплаты.

Какие зоны неэффективных расходов на персонал может выявить система контроллинга?

- А) систематические сверхурочные, вызванные нехваткой персонала, которую дешевле закрыть наймом;
- Б) высокую текучесть на «дешёвых» позициях, приводящую к повторным затратам на подбор;
- В) отсутствие контроля за командировочными расходами сотрудников;
- Г) обучение сотрудников программам, не связанным с их функционалом и бизнес-целями;
- Д) идеальное исполнение бюджета без каких-либо отклонений.

Тест 3.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Установите правильную последовательность шагов при проведении оптимизации расходов на персонал на основе данных контроллинга:

- А) Анализ отклонений и выявление статей с систематическим перерасходом;
- Б) Оценка последствий каждой меры оптимизации (риски для качества и мотивации);
- В) Разработка альтернативных мер: аутсорсинг, автоматизация, внутренний резерв;
- Г) Отбор и внедрение наиболее эффективных мер при минимальных потерях результативности.

Установите правильную последовательность действий при принятии решения о замене внешнего найма на внутренний кадровый резерв:

- А) Сравнить затраты: стоимость найма external vs затраты на развитие резерва (обучение);
- Б) Выявить позиции, по которым внешний найм стабильно дорог и длителен;
- В) Принять решение и скорректировать бюджет расходов на персонал;
- Г) Сформировать и обучить пул внутренних кандидатов на такие позиции.

5.3. Каждый раздел дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

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

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

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1 (Темы 1.1-1.4)

Ситуационные задания

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

ООО «Планета-Строй» — средняя строительная компания (450 человек).
Структура:

Строительные участки (3 участка) — 300 производственных рабочих (бетонщики, арматурщики, отделочники). Оплата: сдельная + ежемесячная премия за выполнение плана.

Проектный отдел (ПТО) — 50 инженеров-сметчиков и проектировщиков. Оплата: оклады + квартальные бонусы за сдачу объектов.

Управление (администрация) — 50 человек (дирекция, бухгалтерия, HR-отдел, юристы, закупки). Оплата: оклады + годовые премии.

Склад и логистика — 50 человек (кладовщики, водители). Оплата: повременная.

Исходные данные для бюджетирования на следующий год

Плановые показатели:

| Показатель | Значение |
|---|---|
| Рост объёма СМР (строительно-монтажных работ) | +12% к текущему году |
| Прогнозируемая инфляция | 6% |
| Индексация окладов администрации | 5% (по коллективному договору) |
| Планируемый найм (расширение) | +20 рабочих (сдельщики), +5 инженеров ПТО |
| Повышение сдельных расценок для рабочих | на 7% (пересмотр норм) |
| Бюджет обучения на текущий год | 2,5 млн руб. |
| Фактические затраты на подбор в текущем году | 1,8 млн руб. (закрыто 90 вакансий) |
| Планируемая текучесть | 15% (замена выбывших) |

Дополнительные вводные:

В прошлом году компания оплачивала неиспользуемую облачную LMS (600 тыс. руб./год), а также ежегодный тренинг «Командообразование» для всех участков (400 тыс. руб.) без оценки результата.

Финансовый директор требует внедрить сценарное планирование и перейти на более прогрессивные методы бюджетирования.

(Тема 1.1) HR-директор подготовил список статей расходов на персонал на будущий год, включив туда:

Сдельную зарплату рабочих.

Премии рабочих за выполнение плана.

Оклады администрации.

Оплату больничных за счёт работодателя.

Стоимость спецодежды для рабочих.

Амортизацию экскаватора (условно передан в аренду с экипажем — зарплата машиниста уже учтена).

Расходы на корпоративный транспорт для доставки рабочих на объекты.

(Тема 1.2) Компания «Планета-Строй» последние 5 лет использовала бюджетирование «от достигнутого»: каждый год утверждался прошлогодний

бюджет + 5–8% на индексацию. HR-директор предлагает применить Zero-Based Budgeting (ZBB) к двум статьям:

Подписка на облачную LMS (600 тыс. руб.)

Тренинг «Командообразование» (400 тыс. руб.)

Также он хочет провести функционально-стоимостной анализ (ФСА) процесса подбора персонала.

(Тема 1.3) На следующий год компания планирует три крупных мероприятия в сфере управления персоналом:

А) Наём 20 новых рабочих и 5 инженеров (с учётом замены выбывших при текучести 15%).

В) Внедрение электронного документооборота (HR-портал) стоимостью 1,2 млн руб. (единоразово).

С) Индексация окладов администрации на 5% и повышение сдельных расценок рабочим на 7%.

(Тема 1.4) Финансовый директор требует построить три сценария бюджета ФОТ на следующий год.

Базовый сценарий: рост объёма СМР +12%, численность рабочих +20 чел., сдельные расценки +7%.

Оптимистичный: объём СМР +20%, численность рабочих +35 чел., сдельные расценки +9% (рынок труда перегрет).

Пессимистичный: объём СМР 0% (стагнация), найм новых рабочих не производится, сдельные расценки +4% (только по коллективному договору).

Исходные данные для расчёта базового ФОТ рабочих (сдельщиков):

Текущий год: численность рабочих = 300 чел., среднемесячная сдельная зарплата = 70 000 руб.

Плановый рост сдельных расценок = +7% (коэффициент 1,07)

Рост численности = +20 чел. (итого 320 чел.)

Задания к кейсу:

1. Исключите из списка одну статью, не относящуюся к расходам на персонал в управленческом учёте. Обоснуйте. (1.1).
2. Приведите два аргумента в пользу ZBB для указанных статей. Почему метод «от достигнутого» их неэффективен? (1.2).
3. Распределите мероприятия А, В, С по трем видам бюджетов: Бюджет ФОТ, Бюджет подбора и адаптации, Бюджет развития HR-инфраструктуры (инвестиционный). (1.3).
4. Рассчитайте базовый плановый месячный ФОТ рабочих (сдельщиков) на следующий год по формуле: $FO\tau = \text{Численность_план} \times (\text{Средняя_ЗП_текущий_год} \times \text{Коэффициент_роста_расценок})$ (1.4).

Задание 2

АО «ТехноПром» — машиностроительное предприятие с численностью персонала 800 человек. Структура:

Производственные цеха (3 цеха) — 500 рабочих (станочники, сварщики, сборщики). Оплата: повременно-премиальная (оклад + премия за выполнение норм выработки).

Конструкторский отдел — 100 инженеров-конструкторов. Оплата: оклады + бонусы за завершение проектов.

Отдел снабжения и сбыта — 80 сотрудников. Оплата: оклад + процент от выполнения плана поставок/продаж.

Управление (администрация, включая HR) — 120 человек (дирекция, финансы, бухгалтерия, юристы, IT, охрана труда). Оплата: оклады + годовые премии.

Исходные данные для планирования на следующий год

| Показатель | Значение |
|---|--|
| Плановый рост объёма производства | +8% к текущему году |
| Прогнозируемая инфляция | 5% |
| Индексация окладов всех категорий | планируется 4,5% (ниже инфляции по требованию финдиректора) |
| Плановое изменение численности | приём 30 новых производственных рабочих; сокращение 10 человек в управлении (автоматизация) |
| Средняя зарплата в текущем году (производственные цеха) | 65 000 руб./мес. |
| Коэффициент текучести в цехах | 20% (ежегодная замена выбывших) |
| Стоимость закрытия одной вакансии (подбор + адаптация) | 35 000 руб. |
| Бюджет обучения в текущем году | 3,2 млн руб. |
| Выявленные неэффективные расходы в текущем бюджете | ежегодный контракт с кадровым порталом (700 тыс. руб.) при фактическом закрытии 85% вакансий через бесплатные каналы; тренинг «Эффективные переговоры» для склада (300 тыс. руб.) — никто из склада не прошёл, программа не адаптирована |

Вводные по контроллингу в текущем году

Фактические расходы на персонал за прошлый год оказались на 8% выше плановых из-за:

- сверхурочных в цехах (недостаток численности);
- неконтролируемых заявок на обучение;
- роста зарплат рабочих вследствие дефицита кадров на рынке.

Руководство поставило задачу разработать новую систему бюджетирования расходов на персонал на следующий год.

(Тема 1.1) Финансовый директор и HR-директор спорят о том, какие затраты включать в бюджет расходов на персонал. HR-директор настаивает на широком подходе, включая расходы на спецодежду, медосмотры и доставку рабочих до завода. Финдиректор считает, что туда надо включать только ФОТ и налоги.

(Тема 1.2) Компания всегда использовала метод бюджетирования «от достигнутого»: брали расходы прошлого года и прибавляли 5–10% на инфляцию. Однако выявлены неэффективные затраты (кадровый портал за 700 тыс. руб. и тренинг для склада за 300 тыс. руб.). HR-директор предлагает применить метод Zero-Based Budgeting (ZBB) для всех расходов, а финдиректор возражает, что это слишком трудоёмко.

(Тема 1.3) В компании формируются три вида бюджетов на персонал на следующий год:

1. Бюджет фонда оплаты труда (ФОТ)
2. Бюджет подбора и адаптации
3. Бюджет обучения и развития

(Тема 1.4) Руководство требует разработать три сценария бюджета ФОТ для производственных цехов на следующий год.

Исходные данные:

Текущий год: численность рабочих цехов = 500 чел., средняя зарплата = 65 000 руб./мес. (включая премии).

Плановые параметры:

Базовый сценарий: рост объёма производства +8%, прирост численности +30 чел., индексация ЗП 4,5%

Оптимистичный сценарий: рост объёма производства +15%, прирост численности +50 чел., индексация ЗП 6% (из-за перегрева рынка труда)

Пессимистичный сценарий: рост объёма производства 0%, прирост численности 0 чел., индексация ЗП 3% (отказ от индексации выше обязательной)

Задания к кейсу:

1. Перечислите три категории расходов на персонал помимо ФОТ и налогов, которые в управленческом учёте принято относить к расходам на персонал. Приведите пример из описания компании «ТехноПром». (1.1).
2. Дайте определение Zero-Based Budgeting (ZBB) применительно к расходам на персонал. Назовите одно ключевое отличие ZBB от метода «от достигнутого». (1.2).
3. Какой из трёх бюджетов (ФОТ, подбор, обучение) в машиностроительной компании обычно является наибольшим по объёму и почему? (1.3).
4. Не производя полных расчётов, определите, в каком сценарии (оптимистичный или пессимистичный) ФОТ будет минимальным, а в каком — максимальным. Назовите один фактор, кроме численности и индексации, который мог бы существенно изменить эти сценарии. (1.4).

Тестовые задания

С одним правильным ответом

Для какого метода бюджетирования характерно требование обосновывать каждую статью расходов с нуля в каждом плановом периоде, даже если статья существовала ранее?

- А) инкрементальное бюджетирование;
- Б) бюджетирование «от достигнутого»;
- В) Zero-Based Budgeting (ZBB);
- Г) казначейский метод.

С несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных элементов обязательно включаются в полный бюджет расходов на персонал организации (согласно практике управленческого учёта)?

- А) оклады и тарифные ставки;
- Б) премии и бонусы;
- В) страховые взносы с ФОТ;
- Г) амортизация HR-программного обеспечения;
- Д) расходы на подбор и обучение;
- Е) аренда здания, где сидит HR-отдел.

На установление последовательности

Установите правильную последовательность этапов разработки годового бюджета расходов на персонал (от начала к концу):

- А) расчёт плановых значений ФОТ, подбора, обучения по каждой категории;
- Б) сбор и анализ фактических данных о расходах на персонал за предыдущие периоды;
- В) утверждение бюджета руководством;
- Г) прогнозирование численности и структуры персонала на плановый год;
- Д) сценарный анализ и корректировка (при необходимости).

На установление соответствия

Установите соответствие между методом / инструментом бюджетирования (левый столбец) и его характеристикой или областью применения (правый столбец).

| Метод / инструмент | Характеристика |
|-------------------------------------|--|
| 1. Zero-Based Budgeting | А. Планирование ФОТ с привязкой к объёму выпуска |
| 2. Функционально-стоимостной анализ | Б. Обнуление статей и обязательное обоснование каждой функции |
| 3. Сценарное планирование | В. Определение трёх вариантов бюджета (пессимистичный, базовый, оптимистичный) |
| 4. Переменная часть ФОТ | Г. Выявление избыточных HR-функций и их стоимости |

С открытым ответом / задание на дополнение (вид «верно/неверно» с обоснованием)

Утверждение:

«При использовании метода бюджетирования “от достигнутого” (incremental budgeting) риск сохранения неэффективных расходов на персонал выше, чем при применении Zero-Based Budgeting».

Задание:

Верно ли данное утверждение? Обоснуйте ответ (2–3 предложения), приведите один условный пример из HR-практики.

Эталон ответа:

Верно.

Метод «от достигнутого» автоматически переносит все прошлые расходы в будущий бюджет, включая неэффективные (например, оплату неиспользуемой LMS или тренингов без оценки результата). ZBB требует заново доказывать необходимость каждой статьи, что вынуждает удалять затраты, не создающие ценности. Пример: Компания годами платила за подписку на дорогой кадровый портал, хотя закрывала вакансии через бесплатные каналы. При ZBB эта статья была бы отвергнута, а при инкрементальном подходе – сохранена с небольшой индексацией.

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 1

1. Классификация расходов на персонал: проблемы и подходы в российских и международных стандартах (Тема 1.1. Расходы на персонал как объект бюджетирования и контроллинга.)
2. Прямые и косвенные затраты на персонал: методы распределения в многопрофильных компаниях (Тема 1.1. Расходы на персонал как объект бюджетирования и контроллинга.)
3. Zero-Based Budgeting в управлении персоналом: зарубежный опыт и риски внедрения (Тема 1.2. Методы и технологии бюджетирования персонала.)
4. Функционально-стоимостной анализ HR-процессов: пошаговая методика и кейсы (Тема 1.2. Методы и технологии бюджетирования персонала.)
5. Бюджет фонда оплаты труда: структура, методы расчёта, типичные ошибки (Тема 1.3. Виды бюджетов на персонал.)
6. Бюджетирование обучения и развития персонала: модели оценки эффективности (Тема 1.3. Виды бюджетов на персонал.)
7. Сценарное планирование HR-затрат в условиях высокой неопределённости (на примере IT-отрасли) (Тема 1.4. Сценарное планирование и факторный анализ HR-затрат.)
8. Факторный анализ отклонений бюджета на персонал: методы цепных подстановок и абсолютных разниц (Тема 1.4. Сценарное планирование и факторный анализ HR-затрат.)

9. Сравнительный анализ методов бюджетирования расходов на персонал в малом и среднем бизнесе (Темы 1.2. Методы и технологии бюджетирования персонала.)

10. Интеграция бюджета расходов на персонал в систему мастер-бюджета компании (Темы 1.3. Виды бюджетов на персонал.)

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

Опрос по темам 1.1-1.4

1. Перечислите основные группы расходов на персонал в управленческом учёте. Приведите примеры постоянных и переменных расходов на персонал в производственной компании. Какой критерий лежит в основе деления расходов на прямые и косвенные?

(Тема 1.1 – классификация расходов на персонал)

2. Какова роль бюджета расходов на персонал в мастер-бюджете организации? С какими операционными бюджетами (бюджет продаж, производства, закупок) он наиболее тесно связан и почему?

(Тема 1.1 – место расходов на персонал в системе бюджетов)

3. Опишите суть метода бюджетирования «с нуля» (Zero-Based Budgeting). Назовите два преимущества и два недостатка применения ZBB для бюджетирования расходов на персонал по сравнению с методом «от

достигнутого»

(Тема 1.2 – Zero-Based Budgeting в HR)

4. Раскройте содержание функционально-стоимостного анализа (ФСА) применительно к управлению персоналом. Какие этапы включает ФСА и какие результаты могут быть получены для оптимизации бюджета на персонал?

(Тема 1.2 – функционально-стоимостной анализ HR-процессов)

5. Из каких элементов складывается полный бюджет фонда оплаты труда (ФОТ) работодателя? Почему при расчёте годового бюджета ФОТ важно учитывать не только оклады, но и премии, отпускные, больничные за счёт работодателя и страховые взносы?

(Тема 1.3 – бюджет фонда оплаты труда)

6. Какие виды затрат включаются в бюджет подбора персонала, а какие — в бюджет обучения и развития? Приведите по три примера для каждого бюджета. Как связаны эти два бюджета между собой?

(Тема 1.3 – бюджет подбора и бюджет обучения)

7. Что такое сценарное планирование бюджета расходов на персонал? Какие три основных сценария обычно разрабатываются? Назовите не менее трёх ключевых факторов (внешних или внутренних), которые должны различаться в этих сценариях.

(Тема 1.4 – сценарное планирование HR-затрат)

8. Какие факторы влияют на отклонение фактического ФОТ от планового? Опишите порядок расчёта влияния изменения численности и изменения средней заработной платы методом абсолютных разниц. Приведите формулы.

(Тема 1.4 – факторный анализ отклонений)

9. Как выбор метода бюджетирования (традиционный «от достигнутого» или ZBB) влияет на точность сценарного планирования и факторного анализа? Какой метод лучше подходит для компаний с высокой волатильностью рынка труда? Аргументируйте.

(Темы 1.2 и 1.4 – выбор метода бюджетирования в зависимости от неопределённости)

10. Объясните, как неправильная классификация расходов на персонал (переменные / постоянные, прямые / косвенные) может исказить расчёты бюджета ФОТ, подбора и обучения. Приведите условный пример из практики компании.

(Темы 1.1 и 1.3 – интеграция бюджетов на персонал)

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты.

КТ – 2 (Темы 2.1-2.3)

Тестовые задания:

Тип: с одним правильным ответом

Что из перечисленного является основной целью HR-контроллинга расходов на персонал?

- А) сокращение численности персонала любой ценой;
- Б) информационно-аналитическое сопровождение управления затратами на персонал для повышения их эффективности;
- В) полная автоматизация кадрового учёта;
- Г) замена HR-департамента аутсорсинговой компанией.

Тип: с несколькими правильными ответами

Какие показатели относятся к ключевым метрикам контроллинга расходов на персонал?

- А) Cost Per Hire (CPH);
- Б) рентабельность инвестиций в персонал (ROI);
- В) курс акций компании;
- Г) затраты на обучение в расчёте на одного сотрудника;
- Д) средняя температура в офисе;
- Е) отношение ФОТ к выручке.

Тип: на установление последовательности

Установите правильную последовательность этапов процедуры HR-контроллинга при обнаружении отклонения фактических расходов на персонал от плановых:

- А) разработка корректирующих мероприятий;
- Б) сбор фактических данных о расходах на персонал за отчётный период;
- В) расчёт величины отклонения (план-факт анализ);
- Г) анализ причин выявленного отклонения (факторный анализ);
- Д) мониторинг исполнения корректирующих мероприятий в следующем периоде.

Тип: на установление соответствия

Установите соответствие между понятием / инструментом контроллинга (левый столбец) и его характеристикой (правый столбец).

| Понятие / инструмент | Характеристика |
|-------------------------------|--|
| 1. План-факт анализ | А. Показатель эффективности затрат на подбор (стоимость закрытия одной вакансии) |
| 2. CPH | Б. Метод выявления величины отклонения между плановыми и фактическими показателями |
| 3. ROI персонала | В. Действия, направленные на устранение уже возникшего отклонения |
| 4. Корректирующие мероприятия | Г. Отношение чистой выгоды от инвестиций в персонал к затратам на эти инвестиции |

Ситуационные задания

Задание 1 (расчетное)

Компания «Логистик-Сервис» (600 сотрудников) внедрила систему HR-контроллинга. За первое полугодие получены следующие данные:

| Показатель | Значение |
|--|------------------|
| Затраты на подбор персонала (всего) | 1 800 000 руб. |
| Количество закрытых вакансий | 60 чел. |
| Затраты на обучение (всего) | 900 000 руб. |
| Количество обученных сотрудников | 150 чел. |
| Выручка компании за полугодие | 300 000 000 руб. |
| Общие затраты на персонал (ФОТ + подбор + обучение + соцпакет) | 90 000 000 руб. |
| Прибыль от использования персонала (условная расчётная) | 15 000 000 руб. |

Задания:

1. Рассчитайте следующие показатели:

Cost Per Hire (CPH)

Затраты на обучение на одного обученного сотрудника

Доля затрат на персонал в выручке

2. Рассчитайте ROI персонала (условный) по формуле:

$ROI = \frac{\text{Прибыль от использования персонала} - \text{Затраты на персонал}}{\text{Затраты на персонал}} \times 100\%$

3. Сделайте вывод: эффективно ли компания управляет расходами на персонал, если целевые ориентиры компании: CPH < 35 000 руб., доля затрат на персонал < 25%, ROI > 10%?

Задание 2 (практическое)

1. Компания «СтройТех» (300 сотрудников) по итогам план-факт анализа и KPI-контроллинга выявила следующие проблемы за последние 6 месяцев:

| Статья / Показатель | План | Факт | Отклонение |
|-------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Бюджет сверхурочных (в руб.) | 200 000 | 580 000 | +380 000 |
| Текучесть персонала | 12% | 23% | +11 п.п. |
| Cost Per Hire (CPH) | 25 000 руб. | 42 000 руб. | +17 000 руб. |
| Затраты на обучение на 1 чел. | 8 000 руб. | 3 500 руб. | -4 500 руб. |

Дополнительная информация:

Основная текучесть — среди производственных рабочих (40% от их численности).

Сверхурочные возникли из-за нехватки рабочих.

СРН вырос из-за срочного найма через агентства (вместо планового внутреннего резерва).

Бюджет обучения был сокращён HR-директором «для экономии».

Задания:

1. Определите причинно-следственные связи между указанными отклонениями. Заполните схему (опишите словами):

Сокращение бюджета обучения → _____ → Рост текучести → _____
→ Рост сверхурочных и СРН

2. Предложите три меры оптимизации расходов на персонал, которые одновременно:

- снизят текучесть;
- уменьшат сверхурочные;
- не приведут к росту СРН.

Для каждой меры укажите, к какому типу относится (аутсорсинг, автоматизация, внутренний резерв, изменение системы мотивации).

3. Оцените, какие из предложенных мер являются корректирующими (для исправления уже возникших проблем), а какие — предупреждающими (для предотвращения в будущем).

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 2 (темы контроллинг расходов на персонал и принятие управленческих решений).

1. Система HR-контроллинга: понятие, цели, место в управленческом учёте компании (Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом).

2. Регламент план-факт анализа бюджета расходов на персонал: этапы и типичные ошибки (Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом).

3. Классификация отклонений в HR-контроллинге: благоприятные и неблагоприятные, по объёму и по цене (Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом).

4. Cost Per Hire (СРН): методика расчёта, нормативы, факторы роста (Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование).

5. ROI персонала: модели расчёта, применение для оценки HR-проектов (обучение, подбор) (Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование).

6. Система сбалансированных показателей (BSC) для контроллинга расходов на персонал (Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование).

7. Аутсорсинг и автоматизация как инструменты оптимизации затрат на персонал: границы применения (Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг).

8. Внутренний кадровый резерв: экономический эффект vs затраты на развитие (Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг).

9. Управление сверхурочными и текучестью через контроллинг: кейсы из

промышленности (Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг).

10. Разработка дашбордов HR-контроллинга для оперативного мониторинга КРІ расходов на персонал (Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (КРІ) и их бюджетирование).

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

Каждая тема предполагает анализ нормативных и методических источников, практических примеров. Рекомендуемый объём доклада – 5-7 страниц, выступление – 7-10 минут с презентацией.

Опрос по темам 2.1-2.3

1. Что такое HR-контроллинг? Назовите его основные функции и отличие от HR-аудита. (Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом).

2. Какие виды отклонений анализируются в рамках план-факт контроля бюджета расходов на персонал? Приведите примеры. (Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом).

3. Опишите регламент мониторинга исполнения бюджета на персонал: периодичность, ответственных, формы отчётности. (Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом).

4. Что показывает показатель Cost Per Hire (CPH)? Как интерпретировать его снижение или рост? (Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование).

5. Как рассчитать ROI обучения? Приведите формулу и поясните, какие данные необходимы. (Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование).

6. В чём разница между показателями «доля ФОТ в выручке» и «затраты на одного сотрудника»? Какой из них более информативен для контроллинга? (Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование).

7. Какие методы оптимизации расходов на персонал существуют? Назовите не менее четырёх. (Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг).

8. В каких случаях аутсорсинг HR-функций приводит к снижению затрат, а в каких — к их росту? Приведите примеры. (Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг).

9. Как создать внутренний кадровый резерв без значительного увеличения бюджета на обучение? (Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг).

10. Опишите алгоритм принятия решения о сокращении расходов на персонал на основе данных контроллинга (от выявления отклонения до внедрения мер). (Тема 2.3. Оптимизация расходов на персонал через контроллинг).

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время – 2–3 минуты на вопрос. Оценка зависит от полноты ответа, ссылок на статьи законов и примеров из практики.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ

Критерии оценивания ситуационных заданий:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------|---|
| 85-100 | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме. |
| 65-84 | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 55-64 | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания |
| 0-54 | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно. |

Критерии оценивания тестовых заданий:

| Диапазон баллов | Описание критерия | |
|-----------------|-------------------------------|---|
| 85-100 | Свыше 80% правильных ответов. | Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале. |
| 65-84 | Свыше 70% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок. |
| 55-64 | Свыше 50% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях. |
| 0-54 | Менее 50% правильных ответов. | Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня. |

Критерии оценивания доклада:

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

Критерии оценивания опроса:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------|--|
| 85-100 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 65-84 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 55-64 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0-54 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

Общая оценка по КТ 1-2 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в

письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1.1. Расходы на персонал как объект бюджетирования и контроллинга.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| № п.п. | Вопрос |
|--------|--|
| 1. | Перечислите основные группы расходов на персонал в управленческом учёте. Приведите примеры постоянных и переменных расходов на персонал в производственной компании. Какой критерий лежит в основе деления расходов на прямые и косвенные? |
| 2. | Какова роль бюджета расходов на персонал в мастер-бюджете организации? С какими операционными бюджетами (бюджет продаж, производства, закупок) он наиболее тесно связан и почему? |

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|--|------------------|--|
| 1. | Какие из перечисленных расходов относятся к переменным расходам на персонал в производственной компании? А) Оклад начальника отдела кадров Б) Сдельная заработная плата производственных рабочих В) Амортизация офисной мебели Г) Аренда здания заводоуправления | | |
| 2. | Зарботная плата мастера производственного цеха, который управляет бригадой | | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>рабочих и чья деятельность может быть прямо отнесена на конкретный цех, в управленческом учёте классифицируется как:</p> <p>А) Косвенные расходы на персонал Б) Прямые расходы на персонал на уровне цеха В) Общехозяйственные расходы Г) Непроизводственные расходы</p> | | |
|--|--|--|

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных расходов на персонал относятся к переменным в производственной компании?

- А) Оклад генерального директора
- Б) Сдельная заработная плата производственных рабочих
- В) Оплата ежегодного отпуска административного отдела
- Г) Амортизация офисной мебели

К косвенным расходам на персонал в управленческом учете обычно относят:

- А) Зарплата сотрудника конкретного производственного цеха
- Б) Оплата труда HR-менеджера, занятого подбором персонала для нескольких подразделений
- В) Выходное пособие конкретному уволенному рабочему
- Г) Премия начальнику конкретного отдела по результатам работы отдела

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных расходов относятся к расходам на персонал в управленческом учёте?

- А) Заработная плата (оклады, сдельная оплата)
- Б) Премии и бонусы по результатам работы
- В) Стоимость сырья и материалов
- Г) Расходы на обучение и повышение квалификации
- Д) Аренда офисного здания

Какие факторы влияют на отнесение расходов на персонал к переменным?

- А) Зависимость от объёма производства или выручки
- Б) Наличие сдельной или комиссионной формы оплаты
- В) Обязательность выплаты независимо от результатов деятельности
- Г) Сезонность и необходимость привлечения временного персонала
- Д) Должностной оклад, установленный штатным расписанием

Тема 1.2. Методы и технологии бюджетирования персонала.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| № п.п. | Вопрос |
|--------|---|
| 1. | Опишите суть метода бюджетирования «с нуля» (Zero-Based Budgeting). Назовите два преимущества и два недостатка применения ZBB для бюджетирования расходов на персонал по сравнению с методом «от достигнутого». |
| 2. | Раскройте содержание функционально-стоимостного анализа (ФСА) применительно к управлению персоналом. Какие этапы включает ФСА и какие результаты могут быть получены для оптимизации бюджета на персонал? |

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|---|------------------|--|
| 1. | Какой метод бюджетирования требует детального обоснования каждой статьи расходов на персонал в каждом новом плановом периоде, начиная с «нулевого» уровня? А) Инкрементальное бюджетирование (от достигнутого) | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | Б) Zero-Based Budgeting (ZBB) В) Казначейский метод Г) Сценарное планирование | | |
| 2. | При проведении функционально-стоимостного анализа (ФСА) HR-процесса «Подбор персонала» была выявлена функция «двойная проверка резюме двумя разными рекрутерами», которая дублируется и не добавляет ценности конечному результату. Такая функция классифицируется как: А) Основная функция Б) Вспомогательная функция В) Избыточная (устраиваемая) функция Г) Инвестиционная функция | | |

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод бюджетирования предполагает обнуление всех статей расходов в начале каждого планового периода и обязательное обоснование каждой статьи заново?

- А) бюджетирование «от достигнутого»;
- Б) инкрементальное бюджетирование;
- В) бюджетирование «с нуля» (Zero-Based Budgeting);
- Г) казначейский метод.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) применительно к HR-затратам позволяет:

- А) увеличить общий бюджет на персонал для повышения мотивации;
- Б) выявить функции HR-процессов и их стоимость с целью устранения избыточных функций;
- В) рассчитать только фонд оплаты труда топ-менеджеров;
- Г) провести юридическую экспертизу трудовых договоров.

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие утверждения о методе Zero-Based Budgeting (бюджетирование «с нуля») верны?

А) каждый плановый период бюджет начинается с нулевых значений по всем статьям;

Б) базой для нового бюджета служат фактические показатели прошлого периода;

В) требуется детальное обоснование каждой статьи расходов;

Г) метод экономит ресурсы на планирование, так как использует готовые шаблоны;

Д) особенно эффективен при необходимости жёсткого контроля затрат.

Какие инструменты используются в функционально-стоимостном анализе (ФСА) HR-затрат?

А) выявление и классификация функций HR-процессов (основные, вспомогательные, избыточные);

Б) расчёт стоимости каждой функции через определение драйверов затрат;

В) обязательное сокращение бюджета на персонал на 20%;

Г) поиск возможностей удешевления выполнения функции без потери качества;

Д) замена всех постоянных сотрудников временными.

Тема 1.3. Виды бюджетов на персонал.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| № п.п. | Вопрос |
|--------|--|
| 1. | Из каких элементов складывается полный бюджет фонда оплаты труда (ФОТ) работодателя? Почему при расчёте годового бюджета ФОТ важно учитывать не только оклады, но и премии, отпускные, больничные за счёт работодателя и страховые взносы? |
| 2. | Какие виды затрат включаются в бюджет подбора персонала, а какие — в бюджет обучения и развития? Приведите по три примера для каждого бюджета. Как связаны эти два бюджета между собой? |

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|---|------------------|--|
| 1. | <p>Какие элементы обязательно должны быть включены в полный бюджет фонда оплаты труда (ФОТ) работодателя при годовом планировании?</p> <p>А) Только оклады и тарифные ставки</p> <p>Б) Оклады, премии, отпускные, больничные за счёт работодателя</p> <p>В) Только выплаты, облагаемые НДФЛ</p> <p>Г) Только выплаты, отражённые в штатном расписании</p> | | |
| 2. | <p>Компания планирует нанять 20 новых сотрудников при текучести 25% от текущей численности (500 чел.) и стоимости закрытия одной вакансии 30 000 руб. Каков будет бюджет подбора персонала?</p> <p>А) 600 000 руб.</p> <p>Б) 3 750 000 руб.</p> <p>В) 4 350 000 руб.</p> <p>Г) 5 000 000 руб.</p> | | |

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой бюджет рассчитывается по формуле: (Плановая численность сотрудников на начало периода + Плановая потребность в найме) × Средняя стоимость подбора одного сотрудника?

- А) бюджет обучения персонала;
- Б) бюджет фонда оплаты труда;
- В) бюджет подбора персонала;
- Г) бюджет социальных льгот.

Переменная (премиальная) часть бюджета ФОТ в системе бюджетирования обычно привязывается к:

- А) среднесписочной численности на начало года;
- Б) выполнению ключевых показателей эффективности (KPI) или объемам производства/продаж;
- В) календарному фонду рабочего времени без учета выходных;
- Г) минимальному размеру оплаты труда (МРОТ).

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие виды бюджетов включаются в совокупный бюджет на персонал организации?

- А) бюджет фонда оплаты труда (ФОТ);
- Б) бюджет подбора и отбора персонала;
- В) бюджет маркетинговых исследований;
- Г) бюджет обучения и развития персонала;
- Д) бюджет на социальные программы и льготы.

Какие элементы входят в расчёт бюджета фонда оплаты труда (ФОТ) в годовом разрезе?

- А) основная заработная плата (оклады, тарифы);
- Б) дополнительная заработная плата (отпускные, больничные за счёт работодателя);
- В) аренда офисной техники;
- Г) премии и вознаграждения по итогам работы;
- Д) страховые взносы (налоги с ФОТ), если бюджет формируется с учётом всех расходов работодателя.

Тема 1.4. Сценарное планирование и факторный анализ HR-затрат

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| № п.п. | Вопрос |
|--------|--|
| 1. | Что такое сценарное планирование бюджета расходов на персонал? Какие три основных сценария обычно разрабатываются? Назовите не менее трёх ключевых факторов (внешних или внутренних), которые должны различаться в этих сценариях. |
| 2. | Какие факторы влияют на отклонение фактического ФОТ от планового? Опишите порядок расчёта влияния изменения |

| |
|--|
| численности и изменения средней заработной платы методом абсолютных разниц. Приведите формулы. |
|--|

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Ситуация 1

Компания «Альфа» (сфера розничной торговли, 500 сотрудников) разрабатывает бюджет расходов на персонал на следующий год. Финансовый директор требует построить три сценария: пессимистичный, базовый и оптимистичный. Известно:

Прогноз инфляции: базовый – 5%, пессимистичный – 12%, оптимистичный – 3%.

Рынок труда: в пессимистичном сценарии ожидается дефицит кадров и рост зарплат на 15%, в базовом – на 8%, в оптимистичном – на 4%.

План по выручке: пессимистичный – снижение на 10%, базовый – рост на 5%, оптимистичный – рост на 15%.

Текущее состояние персонала: в пессимистичном сценарии вырастет с 15% до 25%, в базовом останется 15%, в оптимистичном снизится до 10%.

HR-директор предлагает сразу утвердить базовый сценарий, так как он «наиболее вероятен».

Вопрос:

Почему компании важно разработать и проанализировать все три сценария, даже если базовый кажется наиболее вероятным? Приведите два аргумента, связанных с управлением расходами на персонал.

Ситуация 2

По итогам квартала компания «Бета» (производственное предприятие, 300 человек) выявила отклонение фактического фонда оплаты труда (ФОТ) от планового:

Плановый ФОТ = 12 млн руб.

Фактический ФОТ = 13,5 млн руб.

Отклонение = +1,5 млн руб. (неблагоприятное).

Данные:

| Показатель | План | Факт |
|---------------------------------------|------|-------|
| Среднесписочная численность, чел. | 300 | 310 |
| Средняя зарплата на 1 чел., тыс. руб. | 40,0 | 43,55 |

Генеральный директор требует объяснить, за счёт каких факторов произошло отклонение: за счёт роста численности или за счёт роста средней заработной платы.

Вопрос:

Проведите факторный анализ (методом цепных подстановок или абсолютных разниц) и определите:

1. Размер отклонения ФОТ за счёт изменения численности.
2. Размер отклонения ФОТ за счёт изменения средней зарплаты.
3. Какой фактор оказал большее влияние на перерасход?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|---|------------------|--|
| 1. | При построении пессимистичного сценария бюджета расходов на персонал компания предполагает рост какого из следующих факторов? А) Производительность труда Б) Уровень текучести кадров В) Доступность квалифицированных кадров на рынке Г) Объём производства | | |
| 2. | По итогам квартала: Плановая численность = 200 чел., фактическая = 210 чел. Плановая средняя зарплата = 50 000 руб., фактическая = 48 000 руб. Плановый ФОТ = $200 \times 50\,000 \times 3 = 30\,000\,000$ руб. Фактический ФОТ = $210 \times 48\,000 \times 3 = 30\,240\,000$ руб. Какое утверждение о результатах факторного анализа верно? А) Отклонение за счёт численности положительное (+), за счёт зарплаты положительное (+) Б) Отклонение за счёт численности положительное (+), за счёт зарплаты отрицательное (-) В) Отклонение за счёт численности отрицательное (-), за счёт зарплаты положительное (+) | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | Г) Отклонение за счёт численности отрицательное (–), за счёт зарплаты отрицательное (–) | | |
|--|---|--|--|

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

При разработке оптимистичного сценария бюджета расходов на персонал компания исходит из предположения, что:

А) Рыночные ставки заработной платы вырастут на 30%, а текучесть кадров составит 35%

Б) Инфляция отсутствует, производительность труда вырастет, а затраты на поиск сотрудников снизятся

В) Будет введен новый налог на фонд оплаты труда

Г) Объем производства упадет на 20% при неизменной численности

Факторный анализ отклонений бюджета расходов на ФОТ позволяет определить:

А) Только итоговую переплату в денежном выражении

Б) Вклад каждого фактора (изменение численности, изменение средней зарплаты, изменение отработанного времени) в общее отклонение

В) Сумму налогов, подлежащих уплате

Г) Эффективность работы отдела кадров

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие факторы обычно учитываются при построении трёх сценариев бюджета расходов на персонал (пессимистичного, базового, оптимистичного)?

А) Прогнозируемый уровень инфляции

Б) Планируемый уровень текучести кадров

В) Цвет офисной мебели

Г) Изменения в трудовом и налоговом законодательстве

Д) Рыночная конъюнктура и спрос на продукцию/услуги

Какие методы используются при факторном анализе отклонений фактических расходов на персонал от плановых?

- А) Метод цепных подстановок
- Б) Метод абсолютных разниц
- В) Метод случайного выбора
- Г) Оценка влияния изменения численности персонала
- Д) Оценка влияния изменения средней заработной платы

Тема 2.1. Система контроллинга в управлении персоналом

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| № п.п. | Вопрос |
|--------|--|
| 1. | Что такое HR-контроллинг? Назовите его основные функции и отличие от HR-аудита. |
| 2. | Какие виды отклонений анализируются в рамках план-факт контроля бюджета расходов на персонал? Приведите примеры. |

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|---|------------------|--|
| 1. | <p>Какое из следующих действий является первым шагом в процедуре план-факт анализа бюджета расходов на персонал?</p> <p>А) Разработка корректирующих мероприятий</p> <p>Б) Сбор фактических данных о расходах на персонал за отчётный период</p> <p>В) Выявление причин отклонений с помощью факторного анализа</p> <p>Г) Утверждение отчёта руководством</p> | | |
| 2. | <p>Какие из перечисленных задач решает система HR-контроллинга расходов на персонал? (Выберите все верные варианты)</p> | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>А) Своевременное выявление отклонений фактических HR-затрат от плановых</p> <p>Б) Полная замена HR-департамента автоматизированной системой</p> <p>В) Обеспечение руководства аналитической информацией для принятия решений по персоналу</p> <p>Г) Оценка эффективности использования средств, направляемых на персонал</p> <p>Д) Увольнение сотрудников, вызвавших перерасход бюджета</p> | | |
|--|--|--|--|

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

План-фактный анализ в HR-контроллинге — это:

- А) процесс утверждения бюджета вышестоящим руководством;
- Б) сравнение плановых показателей бюджета расходов на персонал с фактически достигнутыми значениями и выявление отклонений;
- В) расчет будущих потребностей в персонале на пять лет;
- Г) процедура сокращения персонала при перерасходе бюджета.

Какое действие относится к корректирующему (а не предупреждающему) мероприятию HR-контроллинга при выявлении перерасхода бюджета на обучение?

- А) введение лимитов на заявки на обучение на следующий квартал;
- Б) автоматическое согласование всех заявок, чтобы избежать задержек;
- В) приостановка незапланированных тренингов в текущем периоде для возврата к плановым показателям;
- Г) увеличение бюджета на обучение в следующем году.

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие задачи решает система HR-контроллинга?

А) своевременное выявление отклонений фактических HR-затрат от плановых;

Б) обеспечение руководства аналитической информацией для принятия решений по персоналу;

В) полная замена функции управления персоналом автоматизированной системой;

Г) оценка эффективности использования средств, направляемых на персонал;

Д) прогнозирование будущих потребностей в персонале на основе данных о затратах.

Какие виды отклонений анализируются в рамках план-фактного контроля бюджета расходов на персонал?

А) благоприятные и неблагоприятные отклонения;

Б) отклонения по объёму (численности);

В) отклонения по цене (средней заработной плате);

Г) отклонения по структуре персонала;

Д) отклонения по цвету рабочей формы.

Тема 2.2. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их бюджетирование

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| № п.п. | Вопрос |
|--------|--|
| 1. | Что показывает показатель Cost Per Hire (CPH)? Как интерпретировать его снижение или рост? |
| 2. | Как рассчитать ROI обучения? Приведите формулу и поясните, какие данные необходимы. |

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Ситуация 1

Компания «Гамма» (IT-сектор, 200 разработчиков) внедряет систему контроллинга расходов на персонал. HR-директор предложил использовать в качестве основного KPI Cost Per Hire (CPH). За последний год:

Затраты на подбор (рекрутинг, агентства, публикации, время внутренних рекрутеров) = 4 млн руб.

Количество закрытых вакансий = 40.

$CPH = 4\,000\,000 / 40 = 100\,000$ руб. за найм.

Руководитель отдела разработки утверждает, что этот показатель «ничего не говорит о пользе для бизнеса» и предлагает дополнить его ROI персонала для каждой вакансии.

Вопрос:

Почему одного показателя CPH недостаточно для оценки эффективности расходов на персонал в IT-компаниях? Какой дополнительный KPI (формула) вы предложите и почему?

Ситуация 2

Компания «Дельта» (логистика, 1000 водителей и 200 офисных сотрудников) утвердила на год следующие целевые KPI расходов на персонал:

1. Доля ФОТ в выручке — не более 22%.
2. Затраты на обучение на одного сотрудника — от 5 000 до 8 000 руб. в год.
3. Текучесть персонала — не выше 18%.

По итогам первого полугодия фактические показатели:

Доля ФОТ в выручке = 24% (превышение).

Затраты на обучение на 1 сотрудника = 3 000 руб. (ниже нижней границы).

Текучесть = 22% (выше плана).

Финансовый директор требует жёстко снизить ФОТ до 20% любой ценой. HR-директор возражает, что это может ухудшить другие KPI.

Вопрос:

Объясните, с какими из трёх целевых KPI финансовый директор вступает в противоречие, предлагая резко снизить ФОТ за счёт экономии на персонале. Предложите сбалансированное решение.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|---|------------------|--|
| 1. | Показатель Cost Per Hire (CPH) за квартал составил 40 000 рублей. В следующем квартале компания планирует сократить CPH до 30 000 рублей. Какое действие наиболее | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | <p>вероятно приведёт к достижению этой цели без потери качества найма?</p> <p>А) Увольнение половины рекрутеров для экономии на зарплатах</p> <p>Б) Переход на бесплатные каналы поиска (соцсети, сарафанное радио) при отказе от платных публикаций</p> <p>В) Внедрение автоматизированного скрининга резюме и развитие внутреннего кадрового резерва</p> <p>Г) Снижение требований к кандидатам, чтобы закрывать вакансии быстрее и дешевле</p> | | |
| 2. | <p>Какие из перечисленных показателей прямо или косвенно характеризуют эффективность управления расходами на персонал? (Выберите все верные варианты)</p> <p>А) Отношение ФОТ к выручке</p> <p>Б) Количество сотрудников, прошедших обучение</p> <p>В) ROI обучения (рентабельность инвестиций в обучение)</p> <p>Г) Затраты на персонал в расчёте на одного сотрудника</p> <p>Д) Количество поданных заявок на вакансию</p> | | |

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Показатель ROI (Return on Investment) в персонал рассчитывается как:

А) $(\text{Общая сумма зарплат} / \text{Выручка}) \times 100\%$

Б) $(\text{Текущая стоимость персонала} / \text{Число принятых}) \times 100\%$

В) $(\text{Выгода от обучения и развития персонала} - \text{Затраты на обучение}) / \text{Затраты на обучение} \times 100\%$

Г) Количество человеко-часов работы / Общий бюджет на персонал

Показатель «стоимость найма (CPH — Cost Per Hire)» используется в контроллинге для оценки:

- А) Рентабельности акций компании
- Б) Эффективности отдела подбора персонала (средних затрат на закрытие одной вакансии)
- В) Производительности труда одного работника
- Г) Стоимости одного дня обучения

Тест 2.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие показатели относятся к метрикам эффективности затрат на персонал?

- А) Cost Per Hire (CPH) — стоимость найма одного сотрудника
- Б) ROI персонала — рентабельность инвестиций в человеческие ресурсы
- В) Температура воздуха в офисе
- Г) Human Capital Return on Investment (HCROI) — отдача от человеческого капитала
- Д) Затраты на обучение в расчёте на одного сотрудника

В контексте бюджетирования KPI по расходам на персонал целевыми ориентирами могут выступать:

- А) Установление предельного процента от выручки на ФОТ (например, не более 25%)
- Б) Снижение стоимости найма по сравнению с прошлым периодом на 10%
- В) Любое увеличение бюджета без анализа причин
- Г) Поддержание затрат на обучение в заданном диапазоне (например, 2–3% от ФОТ)
- Д) Соотношение фонда оплаты труда и добавленной стоимости на уровне не ниже нормативного

Тема 2.3. Квалификационные справочники, профессиональные стандарты и основы психологии/социологии труда

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| № п.п. | Вопрос |
|--------|--|
| 1. | Какие методы оптимизации расходов на персонал существуют? Назовите не менее четырёх. |

| | |
|----|--|
| 2. | В каких случаях аутсорсинг HR-функций приводит к снижению затрат, а в каких — к их росту? Приведите примеры. |
|----|--|

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|---|------------------|--|
| 1. | <p>Данные HR-контроллинга показали, что в компании систематически растут сверхурочные расходы (+25% к плану три квартала подряд) из-за нехватки персонала в цехе №3. Какая мера оптимизации будет наиболее эффективной в долгосрочной перспективе?</p> <p>А) Запретить сверхурочные приказом генерального директора</p> <p>Б) Нанять дополнительных сотрудников в цех №3, предварительно рассчитав экономическую эффективность</p> <p>В) Сократить зарплаты постоянным сотрудникам цеха №3, чтобы они больше работали сверхурочно за меньшие деньги</p> <p>Г) Перевести всех рабочих цеха №3 на сдельную оплату без базового оклада</p> | | |
| 2. | <p>Какие из перечисленных мер относятся к предупреждающим действиям HR-контроллинга (направлены на предотвращение будущих отклонений)? <i>(Выберите все верные варианты)</i></p> <p>А) Приостановка незапланированных тренингов в текущем периоде для возврата к плановым показателям</p> <p>Б) Введение лимитов на заявки на обучение на следующий квартал</p> <p>В) Увольнение сотрудника, который систематически нарушал бюджет командировок</p> <p>Г) Разработка норматива: «Затраты на обучение не более</p> | | |

| | | | |
|------------|---|--|--|
| 5% от ФОТ» | Д) Создание системы согласования сверхурочных с HR-контроллером | | |
|------------|---|--|--|

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод оптимизации расходов на персонал предполагает передачу непрофильных HR-функций (например, расчет зарплаты или рекрутинг массового персонала) внешнему исполнителю?

А) Даунсайзинг;

Б) Аутсорсинг;

В) Коучинг;

Г) Краудсорсинг.

Если данные HR-контроллинга показывают систематический перерасход бюджета на overtime (сверхурочные) в одном и том же отделе, предупреждающим действием будет:

А) Уволить начальника отдела;

Б) Пересмотреть нормы выработки или нанять дополнительных сотрудников в отдел;

В) Сократить перерасход из зарплаты сотрудников;

Г) Увеличить бюджет на overtime на следующий год без анализа причин

Тест 2

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

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

Какие меры по оптимизации расходов на персонал не приводят к ухудшению качества HR-процессов при правильном внедрении?

А) автоматизация рутинных HR-операций (электронный документооборот, self-service сотрудников);

Б) сокращение всех учебных программ до нуля;

В) переход на аутсорсинг непрофильных функций (рекрутинг массового персонала, расчёт зарплаты);

Г) создание внутреннего кадрового резерва вместо дорогого внешнего найма топ-менеджеров;

Д) полная замена постоянных сотрудников стажёрами без оплаты.

Какие зоны неэффективных расходов на персонал может выявить система контроллинга?

А) систематические сверхурочные, вызванные нехваткой персонала, которую дешевле закрыть наймом;

Б) высокую текучесть на «дешёвых» позициях, приводящую к повторным затратам на подбор;

В) отсутствие контроля за командировочными расходами сотрудников;

Г) обучение сотрудников программам, не связанным с их функционалом и бизнес-целями;

Д) идеальное исполнение бюджета без каких-либо отклонений.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

| КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ |
|---|--------------------|
| Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок | 100-90 |
| Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями. | 75-89 |
| Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий. | 60-74 |
| Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной | 1-59 |

| | |
|--|--|
| области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя. | |
|--|--|

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

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

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

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

Структура практического занятия:

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

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

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность -до 15 минут. Вторая часть -выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления

наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Бюджетирование расходов на персонал в компании: учебное пособие для студентов магистратуры / Е. В. Соловьева. — Москва : Директ-Медиа, 2024. — Текст : непосредственный.
2. Управление затратами и контроллинг : учебник для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Юрайт, 2025. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17076-4. — Текст : непосредственный.
3. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : Блок-Принт, 2024. — 76 с. — ISBN 978-5-6050925-7-5. — Текст : непосредственный.

8.2. Дополнительная литература

1. Экономика труда и бюджетирование расходов на персонал : учебное пособие / И. В. Вирина. — Москва : МУИВ, 2024. — 140 с. — ISBN 978-5-9580-0739-4. — Текст : непосредственный.
2. Контроллинг и аудит управления персоналом : учебное пособие / Н. Р. Хадасевич [и др.] ; Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, БУ ВО «Сургутский государственный университет», Кафедра государственного и муниципального управления и управления персоналом. — Сургут : Издательский центр СурГУ, 2024. — Текст : электронный.
3. Современные концепции и ключевые методы управления персоналом : учебное пособие / А. А. Барабанов, А. Н. Бурмистров, А. Е. Паршуков, О. А. Рассказова, М. П. Синявина. — Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — Текст : электронный. — DOI 10.18720/SPBPU/2/id25-178.
4. Управление персоналом организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. — Москва : Прометей, 2025. — 450 с. — ISBN 978-5-00172-825-2. — Текст : непосредственный.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026). — Глава 21. Заработная плата. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [справочно-правовая система]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 10.05.2026).
2. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2025 год : утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23.12.2024, протокол № 10пр. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [справочно-правовая система]. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_467020/ (дата обращения: 10.05.2026).

3. Профессиональные стандарты (соответствующие сфере управления персоналом) : [свод]. — Текст : электронный // Минтруд России : официальный сайт. — URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/professional-standards> (дата обращения: 10.05.2026). — Режим доступа : свободный.

8.4. Интернет-ресурсы

- Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)
- Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть
- Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)
- Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству
- Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам
- Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов
- Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям
- КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ
- Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала
- Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система
- Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

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

Требования к аудиториям

- **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.
- **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).
- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассесмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).
- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
 - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.
Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.
- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.
Режим доступа: <http://www.garant.ru>
- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.
Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>
- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.
Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru>
- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).
- **Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов.

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).