

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Касаткин Евгений Николаевич
Должность: Проректор по учебной работе
Дата подписания: 28.09.2026 09:31:54
Уникальный программный ключ:
9b3f8e0cff23e9884d694a62d683e68f7ad01d4e

Приложение 4

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КИРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России)**

Центр дополнительного образования

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ЦДО
Глушкова С.В
25.08.2026 г

Рабочая программа дисциплины
**Формирование и бюджетирование расходов кадровой
службы предприятия**

Киров
2026

1. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

1.1. Пояснительная записка

Краткая характеристика рабочей программы «Формирование и бюджетирование расходов кадровой службы предприятия»: в рабочей программе поднимаются вопросы планирования отдельных видов деятельности, организации управления бюджетами и др.

Объем учебной дисциплины ДПП: 18 ак.час.

1.2. Нормативные документы для разработки ДПП «Управление персоналом»

Нормативно-правовую базу разработки ДПП составляют:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012.
- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. №266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
- Постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 г. №23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов».
- Письмо Минобрнауки России от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»).
- Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден Приказом Минтруда России от 09.03.2022 г. №109н (Зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136).
- Федеральный государственный образовательный стандарт ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», утвержденный приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 955 (с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г.).
- Устав ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России, утвержденный приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации.
- Положение о дополнительных профессиональных программах Центра дополнительного образования, действующего в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России, утвержденное приказом № 62-ОД от 03.02.2025 г.
- Положение о текущем контроле успеваемости, промежуточной и итоговой аттестациях обучающихся по дополнительным профессиональным программам Центра дополнительного образования Института непрерывного дополнительного образования, утвержденное приказом № 596-ОД от 17.11.2025 г.
- Порядок приёма, восстановления, перевода и отчисления, обучающихся по дополнительным образовательным программам Центра дополнительного образования, утвержденный приказом № 597-ОД от 17.11.2025 г.
- Порядок приёма, восстановления, перевода и отчисления, обучающихся по дополнительным образовательным программам Центра дополнительного образования, утвержденный приказом № 597-ОД от 17.11.2025 г.

2. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ТРУДОЕМКОСТЬ ОБУЧЕНИЯ, ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ И ФОРМАТ ОСВОЕНИЯ

2.1. Цель освоения учебной дисциплины «Формирование и бюджетирование расходов кадровой службы предприятия» – формирование комплексных знаний о месте

функции планирования в системе менеджмента организации, структуре и составе системы внутреннего планирования и бюджетирования, а также овладение практическими навыками подготовки исходных данных, разработки, оформления, реализации, контроля и оценки выполнения системы планов и бюджетов организаций.

2.2. Основные задачи обучения:

1. получение комплексных знаний о системе бюджетирования в организации;
2. изучение сущности, целей, задач и принципов бюджетирования в условиях рыночной экономики;
3. ознакомление с основными формами бюджетов;
4. формирование представления о планировании затрат на персонал.

2.3. Планируемые результаты обучения по ДПП

Вид профессиональной деятельности и	Компетенции, трудовые функции или трудовые действия	В результате освоения учебной дисциплины по Образовательной программе обучающийся должен:		
		знать:	уметь:	владеть:
1	2	3	4	5
Организационно-управленческий	Способность к разработке и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, кадрового контроллинга, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной	основы разработки и внедрения концепции управления персоналом, кадровой политики организации; основы стратегического управления персоналом; основы кадрового планирования и контроллинга;	разрабатывать концепцию управления персоналом, кадровую политику организации; организовать и реализовать контроллинг и аудит персонала;	владеть навыками определения кадровых стратегий на основе общей стратегии организации; разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации; диагностики организационных процессов; методами реализации контроля за деятельностью персонала.

	собственность ю и умение применять их на практике (ПК-6)			
--	--	--	--	--

2.4. Объем учебной дисциплины: 18 ак.час.

Трудоемкость учебной ДПП составляет 4 контактных часов, из них обучение с использованием ДОТ 4 акад. ч.

Виды занятий и учебной работы	объем контактных занятий, работы (акад. час)	из них, обучение с использованием ДОТ (акад.ч.)
Контактные виды занятий, в том числе:	4	4
лекции	2	2
семинарские занятия, в том числе семинары по обмену опытом	2	2
практические занятия	-	-
лабораторные занятия	-	-
консультации	-	-
из них, выездные занятия:	-	-
проектная или иная работа	-	-
Самостоятельная работа	12	12
Промежуточная аттестация в форме зачета	2	2

2.5. Формат преподавания и освоения (формат обучения): смешанный.

3. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Предмет и методы внутрифирменного планирования.

Понятия плана, бюджета, центра ответственности, планирования. Связь планирования с другими функциями менеджмента. Основные задачи системы планирования. Принципы планирования. Планирование и контроль. Методы внутрифирменного планирования.

Тема 2. Виды бюджетов.

1.Бюджетирование «с нуля». Бюджетирование программ. Программно- целевое управление и бюджетирование деятельности. Бюджеты операционные и финансовые. 4.Бюджетирование инвестиций. Бюджетирование денежных средств. Горизонт планирования и факторы на него влияющие.

Тема 3. Особенности планирования отдельных видов деятельности.

Учет потерь при бюджетировании. Случайные и систематические ошибки и погрешности планирования: понятие, механизм выявления и способы нейтрализации. Методы планирования затрат. Методы планирования выручки. Методы планирования расходов на персонал. Методы планирования расходов на рекламу и стимулирование сбыта. Методы планирования управленческих расходов. Бюджетирование исследований и разработок. Методы прогнозирования.

Тема 4. Бюджетный цикл и бюджетный период.

Минимальный бюджетный период. Шаг финансового планирования. Бюджетный контроллинг. График разработки бюджетов. Последовательность процедур представления, согласования и утверждения. Положение о бюджетном регламенте.

Тема 5. Организация управления бюджетами.

Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и функциональными службами компании. Порядок взаимодействия между структурными подразделениями. Возникновение и порядок разрешения конфликта интересов. График документооборота. Системы стимулирования. Проблемы постановки бюджетирования в российских компаниях. План действий по постановке бюджетирования в компании: основные этапы и последовательность шагов.

4. ОЦЕНИВАНИЕ

4. 1. Формы контроля знаний, умений, навыков и система их оценки.

Форма контроля – зачет.

Оценочное средство – тест.

Материалы оценочного средства.

Примерный перечень заданий теста:

1. Какой метод внутрифирменного планирования предполагает, что все виды расходов рассчитываются заново, без опоры на фактические показатели прошлых периодов?

- а) Инкрементальный метод
- б) Метод экстраполяции
- в) Бюджетирование «с нуля» (Zero-Based Budgeting) *
- г) Нормативный метод

2. В чем заключается основное отличие операционных бюджетов от финансовых бюджетов?

- а) Операционные бюджеты утверждаются руководством, а финансовые – советом директоров
- б) Операционные бюджеты отражают планируемые доходы и расходы по основной деятельности, а финансовые – прогнозируют движение денежных средств и изменение баланса *
- в) Операционные бюджеты являются долгосрочными, а финансовые – краткосрочными
- г) Финансовые бюджеты составляются только для внешних инвесторов

3. Какой из перечисленных методов планирования затрат основывается на изучении взаимосвязи между объемом производства и величиной затрат, деля их на постоянные и переменные?

- а) Нормативный метод
- б) Метод прямого счета
- в) Метод «издержки – объем – прибыль» (CVP-анализ) *
- г) Метод цепных подстановок

4. При планировании расходов на рекламу и стимулирование сбыта метод, основанный на определении бюджета как процента от планируемого или фактического объема продаж, называется:

- а) Метод конкурентного паритета
- б) Метод долевого участия

- в) Метод процента от продаж *
- г) Целевой метод

5. Как в системе бюджетирования называется временной интервал (месяц, декада, неделя), по истечении которого подводятся промежуточные итоги исполнения бюджетов и корректируются планы?

- а) Бюджетный период
- б) Горизонт планирования
- в) Шаг финансового планирования *
- г) Бюджетный контроллинг

6. Что подразумевается под «бюджетным контроллингом» в рамках управления бюджетами?

- а) Процесс составления сводного бюджета компании
- б) Система штрафов за невыполнение плана
- в) Процесс систематического сравнения фактических результатов с плановыми показателями, анализ отклонений и выработка корректирующих мер *
- г) Процесс утверждения бюджетов вышестоящим руководством

7. При бюджетировании инвестиций основное внимание уделяется оценке:

- а) Текущей ликвидности предприятия
- б) Эффективности вложений в долгосрочные активы (окупаемость, NPV, IRR) *
- в) Размеру уставного капитала
- г) Величине дебиторской задолженности

8. Документ, который регламентирует последовательность процедур представления, согласования и утверждения бюджетов, а также график документооборота, называется:

- а) Учетная политика предприятия
- б) Бизнес-план
- в) Положение о бюджетном регламенте *
- г) Финансовая структура

9. Какая основная проблема постановки бюджетирования чаще всего характерна для российских компаний?

- а) Отсутствие программного обеспечения для расчетов
- б) Разрыв между стратегическим планированием и оперативным бюджетированием, а также слабая исполнительская дисциплина *
- в) Слишком большое количество бюджетов
- г) Отсутствие законодательной базы для бюджетирования

10. Метод прогнозирования, основанный на опросе и обработке мнений группы экспертов (например, метод Дельфи), относится к категории:

- а) Интуитивных (качественных) методов *
- б) Экономико-математических методов
- в) Методов технического анализа
- г) Методов факторного прогнозирования

Критерии оценки слушателей на зачете

Уровень оценки по 5-балльной системе оценивания	Уровень оценки по 100-балльной системе оценивания	Уровень оценки по системе «зачтено – не зачтено»
отлично	90-100	зачтено
хорошо	71-89	зачтено
удовлетворительно	55-70	зачтено
неудовлетворительно	меньше 55	не зачтено

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Учебно-методическое обеспечение Основная литература.

1. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
2. Лебедева Н.Ю. Этика бизнеса, корпоративная культура и кросс-культурное управление: учебное пособие / Н. Ю. Лебедева, Е. М. Широнина. – Пермь: ПНИПУ, 2024. – 82 с.
3. Набок О.А. HR-менеджмент. Управленческие перекрестки: команда как капитал и ресурс: учебное пособие для вузов / О. А. Набок. – Санкт-Петербург: Лань, 2025. – 384 с.
4. Хадасевич Н.Р. Кадровая политика организации и управление персоналом: учебное пособие / Н. Р. Хадасевич, Е. А. Адаменко, И. Н. Плесовских, Е. Н. Покатиловская. – Сургут: СурГУ, 2022. – 41 с.

Дополнительная литература.

1. Ахметова Г.З. Кадровая политика как элемент корпоративной стратегии: монография / Г. З. Ахметова, М. Ю. Маковецкий, А. П. Рудницкая, В. В. Юдаев. – Москва: МУИВ, 2024. – 144 с.
 2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
- Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

5.2. Информационное обеспечение

1. Электронный каталог фондов учебной, учебно-методической документации и изданий по основным изучаемым дисциплинам основных образовательных программ Университета [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kirovgma.ru/structure/departments/library>.
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – ООО «НексМедиа» [Электронный ресурс] – URL: www.biblioclub.ru / Базовая коллекция и тематические коллекции издательства «Дашков и К» -100% доступ Договор № 522К-МА/01/2014 от 25.08.2014. Данная ЭБС содержит учебные, учебно-методические, научные, справочные издания ведущих издательств для обучающихся по всем специальностям и направлениям подготовки Университета. Доступом обеспечены все обучающиеся Университета через сеть интернет.

3. ЭБС Кировского ГМУ [Электронный ресурс] – URL: www.elib@kirovgma.ru / Принадлежность: собственная. Доступом обеспечены все обучающиеся академии через сеть интернет. Содержит учебные, учебно-методические, научные и иные материалы кафедр медицинского университета. Представлены периодические издания медицинского университета.

5.3. Методические рекомендации для преподавателя

При подготовке и проведении занятий преподавателю необходимо соблюдать следующие рекомендации:

- к каждому аудиторному занятию преподаватель готовит пакет дидактических материалов в электронном и/или текстовом варианте;
- аудиторные занятия сопровождает мультимедийными презентациями;
- аудиторные занятия проводит в интерактивном режиме, с использованием приемов современных образовательных технологий;
- в процессе обучения предлагает обучающимся задания для самостоятельной работы по углублению и расширению знаний, для формирования и совершенствования умений и практических навыков, обеспечивающих качественное усвоение учебного материала.

При подготовке к практическому занятию преподавателю необходимо уточнить план его проведения, продумать формулировки и содержание учебных вопросов, выносимых на обсуждение, ознакомиться с новыми публикациями по теме занятия и составить список обязательной и дополнительной литературы по вопросам плана занятия. Оказывать методическую помощь обучающимся в подготовке докладов, планов и презентаций.

В ходе практического занятия во вступительном слове раскрыть теоретическую и практическую значимость темы занятия, определить порядок его проведения, время на обсуждение каждого учебного вопроса. Дать возможность выступить всем желающим. Целесообразно в ходе обсуждения учебных вопросов задавать выступающим и аудитории дополнительные и уточняющие вопросы с целью выяснения их позиций по существу обсуждаемых проблем. Поощрять выступления с места в виде кратких дополнений и постановки вопросов выступающим и преподавателю. Для наглядности и закрепления изучаемого материала преподаватель может использовать модели, таблицы, схемы, карты, мультимедийные презентации, видеофильмы.

В заключительной части практического занятия следует подвести его итоги: дать объективную оценку выступлений каждого обучающегося и учебной группы в целом. Раскрыть положительные стороны и недостатки проведенного практического занятия. Ответить на вопросы обучающихся. Назвать тему очередного занятия.

Проводить групповые и индивидуальные консультации обучающихся, рекомендовать в помощь учебные и другие материалы, а также справочную литературу.

5.4. Методические указания для обучающихся

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Обучающийся обязан посещать лекции и семинарские (практические, лабораторные) занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. На них обучающийся получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, кроме того они способствуют формированию у обучающихся навыков самостоятельной работы с научной литературой.

Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. Часто обучающимся трудно разобраться с дискуссионными вопросами, дать однозначный ответ. Преподаватель, сравнивая различные точки зрения, излагает свой взгляд и нацеливает их на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает. При работе с конспектом лекции необходимо отметить материал, который вызывает затруднения для понимания, попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь за помощью к преподавателю.

Целью практических и лабораторных занятий является проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические (лабораторные) занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя обучающиеся обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические (лабораторные) задания и т.п. Для успешного проведения практического (лабораторного) занятия обучающемуся следует тщательно подготовиться.

5.5 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся

Основной формой подготовки обучающихся к практическим (лабораторным) занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Изучив конкретную тему, обучающийся может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю. Практические (лабораторные) занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения, сформировать определенные навыки и умения и т.п.

Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию

прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины преподаватель предлагает обучающимся перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например, подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у обучающегося определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

6. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

6.1. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – обучающиеся с ОВЗ) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 №273 РФ «Об Образовании в Российской Федерации», Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. №266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и локальными актами Университета, регламентирующим вопросы дополнительного профессионального образования.

6.2. Обучающиеся с ОВЗ могут обучаться по ДПП наравне с другими обучающимися.

6.3. При проведении учебных занятий в очной или очно-заочной форме обучения для обучающихся с ОВЗ, обеспечивается при наличии технической и финансовой возможности беспрепятственный доступ обучающихся с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывание в указанных помещениях.

6.4. Специальные условия предоставляются обучающимся с ОВЗ на основании заявления о приеме на обучение по ДПП, содержащее сведения о необходимости создания специальных условий в связи с его инвалидностью или ограниченными возможностями здоровья, а также документа, подтверждающего инвалидность или ограниченные возможности здоровья, требующие создания указанных условий. При отсутствии в представленных документах указания на создание специальных условий, данные условия Университета не предоставляются.

Разработчик программы:

Колесова Ю.А., к.п.н., специалист по УМР ЦДО.