

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**  
**(РУТ (МИИТ))**



Рабочая программа дисциплины (модуля),  
как компонент образовательной программы  
высшего образования - программа магистратуры  
по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом,  
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)  
Тимониным В.С.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**HR-бюджетирование**

Направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль): Стратегическое управление персоналом

Форма обучения: Очная

Рабочая программа дисциплины (модуля) в виде  
электронного документа выгружена из единой  
корпоративной информационной системы управления  
университетом и соответствует оригиналу

Простая электронная подпись, выданная РУТ (МИИТ)  
ID подписи: 11244  
Подписал: заведующий кафедрой Епишкин Илья  
Анатольевич  
Дата: 27.04.2026

## 1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целью освоения дисциплины является формирование навыков планирования и бюджетирования затрат на персонал с учетом потребностей организации.

Задачами освоения дисциплины являются:

- формирование целостного представления о взаимосвязях финансово-экономических показателей деятельности - предприятия с трудовыми показателями и трудовым потенциалом организации;
- формирование навыков использования технологий бюджетирования затрат на персонал;
- развитие практических навыков применения методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач и оптимизации бюджета на персонал.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

Перечень формируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) в результате обучения по дисциплине (модулю):

**ОПК-2** - Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает, что по его результатам обучающийся будет:

### **Знать:**

экономические показатели деятельности организации и показатели по труду (в том числе производительности труда); методы расчета и обоснования стоимости выполнения функций управления персоналом; методы экономического и статистического анализа трудовых показателей.

### **Уметь:**

применять современные методики оценки экономических показателей по труду; проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с реализацией функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений; оценивать эффективность различных функций управления персоналом;

### **Владеть:**

методами оценки экономических показателей по труду и разработкой мероприятий по их повышению; методами HR-бюджетирования.

### 3. Объем дисциплины (модуля).

#### 3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 з.е. (108 академических часа(ов)).

3.2. Объем дисциплины (модуля) в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

| Тип учебных занятий                                       | Количество часов |            |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------------|
|                                                           | Всего            | Семестр №2 |
| Контактная работа при проведении учебных занятий (всего): | 32               | 32         |
| В том числе:                                              |                  |            |
| Занятия лекционного типа                                  | 16               | 16         |
| Занятия семинарского типа                                 | 16               | 16         |

3.3. Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации составляет 76 академических часа (ов).

3.4. При обучении по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, объем дисциплины (модуля) может быть реализован полностью в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации.

### 4. Содержание дисциплины (модуля).

#### 4.1. Занятия лекционного типа.

| № п/п | Тематика лекционных занятий / краткое содержание                                                                                                                                                                                                        |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Бюджетирование как управленческая технология в транспортной компании.<br>Теоретические основы бюджетирования системы управления персоналом в транспортной отрасли.<br>Процессный подход к бюджетированию HR-расходов в перевозочных, инфраструктурных и |

| №<br>п/п | Тематика лекционных занятий / краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | сервисных подразделениях.<br>Процессно-ориентированное HR-бюджетирование с учетом сменных графиков, сезонности и неравномерности транспортных потоков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2        | <p><b>Организация бюджетирования в транспортной компании.</b></p> <p>Виды бюджетов по видам транспортной деятельности (грузовые, пассажирские, инфраструктура, логистика, сервис).<br/> Центры финансовой ответственности в транспортной компании (депо, дистанции, станции, логистические центры, дирекции).<br/> Бюджетная модель транспортной компании.<br/> Бюджетный контроль HR-расходов.<br/> Особенности организации бюджетирования в ОАО «РЖД». Нормативно-целевое бюджетирование в ОАО «РЖД» с привязкой к объемам перевозок и эксплуатационным показателям.</p>          |
| 3        | <p><b>Система учета затрат и расходов на персонал в транспортной компании</b></p> <p>Классификация затрат на персонал для перевозочной и инфраструктурной деятельности.<br/> Методы калькулирования затрат в транспортной отрасли (на поезд-километр, тонно-километр, пассажиро-километр и др.) и их влияние на HR-бюджет.<br/> Определение финансового результата и производительности труда персонала транспортной компании.<br/> Оптимизация затрат на персонал при изменении объемов перевозок. Основные инструменты оптимизации затрат на персонал в транспортной отрасли.</p> |
| 4        | <p><b>Методика формирования бюджетов затрат по перевозочным видам деятельности филиалов транспортной компании и ОАО «РЖД» в целом.</b></p> <p>Формирование сметы фонда заработной платы для локомотивных, вагонных, инфраструктурных, станционных, логистических и управленческих подразделений с учетом норм труда, сменности, простоев и особенностей графика движения поездов.</p>                                                                                                                                                                                               |
| 5        | <p><b>Бюджетирование расходов на обучение персонала транспортной компании.</b></p> <p>Планирование затрат на подготовку и переподготовку локомотивных бригад, работников пути и инфраструктуры, станционных работников, специалистов по логистике и клиентскому сервису.<br/> Учет обязательного обучения по безопасности движения, охране труда, работе с новой техникой и цифровыми системами управления перевозками.</p>                                                                                                                                                         |
| 6        | <p><b>Бюджетирование социальных и других расходов на персонал транспортной компании.</b></p> <p>Планирование социальных программ и льгот (проездные льготы, жилье, медобслуживание, вахтовые и северные выплаты, ведомственные санатории и базы отдыха) для работников перевозочных и инфраструктурных подразделений. Учет дополнительных стимулирующих и компенсационных выплат, связанных с особыми условиями транспортной деятельности и удаленностью объектов.</p>                                                                                                              |
| 7        | <p><b>Бюджетирование социальных льгот и выплат</b></p> <p>Классификация льгот: обязательные (по закону) и добровольные (инициатива работодателя).<br/> Методы планирования бюджета социальных льгот. Мониторинг исполнения бюджета и анализ отклонений по социальным статьям.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8        | <p><b>Организация HR бюджетирования на предприятии</b></p> <p>Тема 8.1. HR бюджетирование. Определение задач бюджетирования. Учет налогов при бюджетировании затрат. Учет общеэкономических законов при оценке затрат на персонал.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| №<br>п/п | Тематика лекционных занятий / краткое содержание                                                                                                                                                      |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Оптимизация затрат на персонал. HR-бюджет как инструмент планирования расходов предприятия. Тема 8.2. Автоматизация бюджетирования. Проектное бюджетирование. Мониторинг и контроль системы бюджетов. |

#### 4.2. Занятия семинарского типа.

##### Практические занятия

| №<br>п/п | Тематика практических занятий/краткое содержание                                                                                                                                                                 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Теоретические основы бюджетирования в организации.<br><br>В результате студенты освоят теоретические подходы к системе HR бюджетирования.                                                                        |
| 2        | Планирование потребности в персонале.<br><br>В результате студенты освоят подходы к определению потребности в персонале.                                                                                         |
| 3        | Бюджетирование затрат на наем и адаптацию персонала. Бюджетирование затрат на функционирование персонала.<br><br>В результате студенты освоят построение бюджета в части затрат на адаптацию и функционирование. |
| 4        | Бюджетирование затрат на высвобождение персонала.<br><br>В результате студенты освоят построение бюджета в части затрат на высвобождение персонала.                                                              |
| 5        | Бюджетирование затрат на оценку персонала.<br><br>В результате студенты освоят построение бюджета в части затрат на оценку персонала.                                                                            |
| 6        | Бюджетирование затрат на обучение персонала.<br><br>В результате студенты освоят построение бюджета в части затрат на обучение персонала.                                                                        |
| 7        | Система HR - бюджетирования в компании: проблемы развития.<br><br>В результате студенты освоят подходы к построению системы HR бюджетирования.                                                                   |
| 8        | Автоматизация HR - бюджетирования в компании, основные тенденции и перспективы применения HR-аналитики.<br><br>В результате студенты освоят новые технологии бюджетирования.                                     |

#### 4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

| №<br>п/п | Вид самостоятельной работы             |
|----------|----------------------------------------|
| 1        | Подготовка к практическим занятиям.    |
| 2        | Работа с лекционным материалом.        |
| 3        | Работа с литературой.                  |
| 4        | Подготовка к промежуточной аттестации. |
| 5        | Подготовка к текущему контролю.        |

5. Перечень изданий, которые рекомендуется использовать при освоении дисциплины (модуля).

| № п/п | Библиографическое описание                                                                                                                                                                                                                    | Место доступа                                                                                                                                                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 387 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07329-4.                      | Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/488926">https://urait.ru/bcode/488926</a> (дата обращения: 29.04.2025). |
| 2     | Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. | Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/448354">https://urait.ru/bcode/448354</a> (дата обращения: 29.04.2025). |

6. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, которые могут использоваться при освоении дисциплины (модуля).

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ): <http://library.mii.ru>

Образовательная платформа «Юрайт» (<https://urait.ru/>)

Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Официальный сайт Международного валютного фонда: <https://www.imf.org/>

Официальный сайт Банка России: <https://www.cbr.ru/>

Финансовый портал «Финам.ру»: <https://www.finam.ru/>

7. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства, необходимого для освоения дисциплины (модуля).

Офисный пакет приложений Microsoft Office;

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

Для проведения лекционных занятий необходима аудитория с мультимедиа аппаратурой. Для проведения практических занятий требуется

аудитория, оснащенная мультимедиа аппаратурой и ПК с необходимым программным обеспечением и подключением к сети интернет.

9. Форма промежуточной аттестации:

Зачет во 2 семестре.

10. Оценочные материалы.

Оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации, разрабатываются в соответствии с локальным нормативным актом РУТ (МИИТ).

Авторы:

доцент, к.н. кафедры «Экономика  
труда и управление человеческими  
ресурсами»

Е.В. Соловьева

Согласовано:

Заведующий кафедрой ЭТиУЧР

И.А. Епишкин

Председатель учебно-методической  
комиссии

М.В. Ишханян