

Автономная некоммерческая организация  
дополнительного профессионального образования  
«Корпоративный университет РЖД»

*Зам.*

СОГЛАСОВАНО  
Начальник Департамента  
управления персоналом  
ОАО «РЖД»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор  
АНО ДПО «Корпоративный  
университет РЖД»

*С.Ю. Саратов*  
С.Ю.Саратов  
« 12 » *ноября* 2020 г.



*Р.В. Баскин*  
Р.В.Баскин  
« 12 » *ноября* 2020 г.



**Программа повышения квалификации  
«Функциональный менеджмент: управление движением»**

## 1. Цель реализации программы

Программа направлена на развитие компетенций, навыков и освоение бизнес-инструментов, необходимых для эффективной реализации приоритетных задач, стоящих перед блоком «Управление движением» компании ОАО «РЖД».

Программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)" (Зарегистрировано в Минюсте России 09.02.2016 N 41028), в соответствии с которым в рамках программы делается упор на развитие следующих компетенций:

- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);
- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);
- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);
- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).

В соответствии с решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» № 25 от 13.05.2019 г., утверждено Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». В рамках программы развиваются следующие корпоративные компетенции:

- управление клиентоориентированностью (КК-2);
- ответственность за результат (КК-3);
- управление эффективностью (КК-4);
- эффективная коммуникация (КК-8).

## 2. Планируемые результаты обучения

По результатам прохождения программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением» слушатели приобретут:

- умение применять управленческие навыки в менеджменте логистической сферы;
- понимание мировых трендов развития транспортной отрасли и железнодорожного транспорта;
- понимание мировых трендов по ресурсосбережению и экологичности в транспортной отрасли;
- понимание трендов в области информатизации и цифровой трансформации логистики;
- умение применять инструменты процессного подхода в производственной деятельности;
- умение применять методы основных теорий мотивации, лидерства и управления командой;
- понимание принципов межотраслевого взаимодействия и построения клиентоориентированности.

## 3. Содержание программы

### Учебный план

**Категория слушателей:** руководители стратегического и тактического уровней блока управления движением холдинга «РЖД».

**Нормативный срок освоения программы:** 161 академический час.

**Продолжительность обучения по программе:** в соответствии с согласованным календарным учебным графиком.

**Форма обучения:** очно-заочная (очная, заочная), с отрывом от работы, с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

№	Наименование	Всего,	В том числе	Проме-
---	--------------	--------	-------------	--------

п/п	учебных модулей, учебных тематических блоков	ак. час	электрон обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консультации	стажировки, практическая, самостоятельная работа	жуточная аттестация
Модуль 1. Стратегия и трансформация						
1.1	Pre-work: тенденции и перспективы железнодорожной отрасли	20			20	
1.2	Стратегия развития компании и роль блока управление движением. Железная дорога как высокоэффективное предприятие	5		5		
1.3	Лидер в период трансформаций	5		5		
1.4	Мировые тренды развития транспортной отрасли и железнодорожного транспорта. Структура управления эксплуатационной деятельностью зарубежных компаний	5		5		
1.5	Направления	5		5		

	развития Центральной дирекции управления движением в рамках реализации Стратегии развития компании и Долгосрочной программы развития. Вызовы и пути решения					
1.6	Цифровая трансформация логистики	5		5		
1.7	Применение инструментов процессного подхода в производственной деятельности	5		5		
Итого часов по модулю		50		30	20	
Модуль 2. Управление эффективностью						
2.1	Pre-work: организация бизнес- процессов в логистике	10			10	Тестиро- вание
2.2	Ключевые сферы ответственности первого лица. Синергия и повышение эффективности производства	5		5		
2.3	Эффективное управление	5		5		

	командой					
2.4	Эффективное управление эксплуатационной деятельностью, бизнес-процессами и дочерней компанией	5		5		
2.5	План реализации стратегии Центральной дирекции управления движением	5		5		
2.6	Построение современного транспортного бизнеса: эксплуатация и инновации	10		10		
2.7	Post-work: перевозочные технологии	10		10	10	
Итого часов по модулю		50		30	20	
<b>Модуль 3. Управление изменениями и клиентоориентированность</b>						
3.1	Pre-work: клиентоориентированность на транспорте	20			20	Тестирование
3.2	Будущее логистических перевозок	2		2		
3.3	Лидер как агент изменений. Эмоциональное лидерство	10		10		
3.4	Межотраслевое	8		8		

	взаимодействие: внешняя и внутренняя клиентоориентиро- ванность					
3.5	Стратегия развития Центральной дирекции управления движением	10		10		
Итого часов по модулю		50		30	20	
<b>Модуль 4. Менеджмент в сфере управления движением</b>						
4.1	Управленческие модели менеджера в управлении движением	5		5		
Итого часов по модулю		5		5		
Итоговая аттестация		4	зачет			
		2	тестирование			
Итого часов по программе		161		95	60	

**Виды учебных занятий и учебных работ:** лекции, тренинги, семинары, вебинары, мастер-классы, предусматривающие использование дистанционных образовательных технологий, интерактивные презентации, работы в малых группах, анализ практических ситуаций и игровых упражнений; самостоятельная работа участников над заданиями; групповая работа участников с консультациями преподавателя; самостоятельное освоение учебного материала.

Учебные занятия проводятся в аудиторном и дистанционном (с применением ДОТ, при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогического работника) форматах.

### **Рабочая программа**

Приложение 1. Рабочая программа учебного тематического блока «Pre-work: тенденции и перспективы железнодорожной отрасли» учебного

модуля «Стратегия и трансформация» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 2. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегия развития компании и роль блока управление движением. Железная дорога как высокоэффективное предприятие» учебного модуля «Стратегия и трансформация» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 3. Рабочая программа учебного тематического блока «Лидер в период трансформаций» учебного модуля «Стратегия и трансформация» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 4. Рабочая программа учебного тематического блока «Мировые тренды развития транспортной отрасли и железнодорожного транспорта. Структура управления эксплуатационной деятельностью зарубежных компаний» учебного модуля «Стратегия и трансформация» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока «Направления развития Центральной дирекции управления движением в рамках реализации Стратегии развития компании и Долгосрочной программы развития. Вызовы и пути решения» учебного модуля «Стратегия и трансформация» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 6. Рабочая программа учебного тематического блока «Цифровая трансформация логистики» учебного модуля «Стратегия и трансформация» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 7. Рабочая программа учебного тематического блока «Применение инструментов процессного подхода в производственной деятельности» учебного модуля «Стратегия и трансформация» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 8. Рабочая программа учебного тематического блока «Pre-work: организация бизнес-процессов в логистике» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».



Приложение 9. Рабочая программа учебного тематического блока «Ключевые сферы ответственности первого лица. Синергия и повышение эффективности производства» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 10. Рабочая программа учебного тематического блока «Эффективное управление командой» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 11. Рабочая программа учебного тематического блока «Эффективное управление эксплуатационной деятельностью, бизнес-процессами и дочерней компанией» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 12. Рабочая программа учебного тематического блока «План реализации стратегии Центральной дирекции управления движением» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 13. Рабочая программа учебного тематического блока «Построение современного транспортного бизнеса: эксплуатация и инновации» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 14. Рабочая программа учебного тематического блока «Post-work: перевозочные технологии» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 15. Рабочая программа учебного тематического блока «Pre-work: клиентоориентированность на транспорте» учебного модуля «Управление изменениями и клиентоориентированность» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 16. Рабочая программа учебного тематического блока «Будущее логистических перевозок» учебного модуля «Управление изменениями и клиентоориентированность» программы повышения

квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 17. Рабочая программа учебного тематического блока «Лидер как агент изменений. Эмоциональное лидерство» учебного модуля «Управление изменениями и клиентоориентированность» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 18. Рабочая программа учебного тематического блока «Межотраслевое взаимодействие: внешняя и внутренняя клиентоориентированность» учебного модуля «Управление изменениями и клиентоориентированность» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 19. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегия развития Центральной дирекции управления движением» учебного модуля «Управление изменениями и клиентоориентированность» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

Приложение 20. Рабочая программа учебного тематического блока «Управленческие модели менеджера в управлении движением» учебного модуля «Менеджмент в сфере управления движением» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением».

#### **4. Календарный учебный график**

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

#### **5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты**

После завершения учебных модулей «Управление эффективностью» и «Управление изменениями и клиентоориентированность» предусмотрена промежуточная аттестация в форме тестирования, затрагивающего все учебные тематические блоки модуля.

По окончании всей программы предусмотрена итоговая аттестация в форме эссе с последующей защитой и тестирования. Итоговое тестирование затрагивает все учебные тематические блоки программы. Критерии оценки эссе и примеры вопросов и ответов итогового тестирования, а также общие критерии успешного прохождения итоговой аттестации представлены в

## **6. Организационно-педагогические условия**

### **6.1. Материально-технические условия реализации программы**

#### **Аудиторный формат.**

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по каждому учебному тематическому блоку программы:

- компьютер с ОС не ниже Windows 7 (в том числе для слушателей);
- мобильное устройство с Интернет-соединением (в том числе для слушателей);
- колонки для компьютера (в том числе для слушателей);
- микрофон для компьютера (в том числе для слушателей);
- веб-камера (в том числе для слушателей);
- проектор и экран для проектора (альтернатива – мультимедийная доска / плазменная панель);
- столы, стулья (по количеству слушателей и для преподавателя);
- флипчарты;
- блокноты для флипчарта;
- бумага А4;
- маркеры для флипчарта;
- разноцветные стикеры (бумага с клеевым краем);
- канцелярские товары;
- бейджи (на каждого слушателя с указанием ФИО).

#### **Дистанционный формат и электронное обучение.**

Для прохождения обучения с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения применяется портал Зум ([join.zoom.us](https://join.zoom.us)), мобильное приложение Eventicious.

Технические требования к компьютеру слушателей:

- операционная система Windows (7 и выше) или Mac OS (OS X 10.8 Mountain Lion и выше);
- процессор с частотой не менее 2 ГГц Core 2 DUO;

- оперативная память не менее 2 ГБ;
- браузеры Chrome 56 и выше, Firefox 56 и выше, Opera 44 и выше.

Технические требования к мобильному устройству слушателей:

- операционная система iOS 9 и выше, Android 5.1 и выше;
- скачать приложение ZOOM Cloud Meetings (Zoom Video Communications, Inc.) с Play Market для Android или App Store – для iOS;
- скачать приложение Eventicious (Mercury Development, LLC) с Play Market для Android или App Store – для iOS.

Технические требования к Интернет-соединению:

- скорость соединения рекомендуется не менее 5 Мбит/с;
- при участии в тренинге с компьютера желательно использовать LAN-подключение (провод), с мобильного устройства – Wi-Fi со стабильно хорошим сигналом.

## **6.2. Учебно-методическое обеспечение программы**

Для реализации обучения в рамках каждого учебного тематического блока используются:

- методические и раздаточные материалы для слушателей (по количеству слушателей) для работы в очном формате;
- методические материалы для самостоятельного изучения слушателями в заочном формате;
- методические материалы преподавателя.

В случае реализации программы с использованием учебно-методических ресурсов организаций-партнеров, обеспечение слушателей и преподавателей учебно-методическими материалами, а также их хранение осуществляется организацией-партнером, если иное не предусмотрено в соглашении о сетевом взаимодействии.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Адэр Дж. Думай как лидер. Алгоритм принятия решений. – М.: Альпина Паблицер, 2019.
2. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
3. Гандапас Р.И. Харизма лидера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

4. Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
6. Зверева Н. Правила делового общения. 33 «нельзя» и 33 «можно». – М.: Альпина Паблишер, 2018.
7. Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. – М.: АСТ, Neoclassic, 2016.
8. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
9. Лукичева Л.И. Управленческие решения. – СПб.: Омега-Л, 2011.
10. Мюллер-Стивенс Г. Радикальное изменение бизнес-модели. Адаптация и выживание в конкурентной среде. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
11. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
12. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Сколково, Альпина Паблишер, 2011.
13. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
14. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
15. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компании. – М.: Вильямс, 2007.
16. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели. Полное руководство. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
17. Хьюлетт С. Облик лидера. Недостающее звено между способностями и успехом. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
18. Шёнталер Ф., Фоссен Г., Обервай А., Карле Т. Бизнес-процессы. Языки моделирования, методы, инструменты. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
19. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

#### **Электронные ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система ALPINA DIGITAL – электронная библиотека <https://curzd.alpinadigital.ru/>.

### **6.3. Требования к профессорско-преподавательскому составу:**

К преподаванию привлекаются лица, соответствующие требованиям раздела «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденного Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11 января 2011 г. №1н.

### **6.4. Особенности реализации программы**

В целях повышения качества образовательного процесса при достижении планируемых результатов, обучение по программе повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением» может осуществляться с использованием сетевой формы.

Порядок реализации образовательной программы с использованием сетевой формы осуществляется в соответствии с локальными нормативными актами АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

Программа реализуется поэтапно по учебным модулям. Между модулями предусмотрены временные интервалы, продолжительность которых согласовывается с заказчиком отдельно.

Образовательная программа может быть реализована в двух очных форматах – аудиторный и дистанционный. Применяемые дистанционные образовательные технологии отражены в пункте «Материально-технические условия реализации программы». Формат очного обучения выбирается слушателями. Организацию выбора формата слушателями проводит заказчик до начала реализации программы.

Слушателями программы являются руководители тактического и стратегического уровней, чья деятельность связана с высокой ответственностью и глубокой профессиональной экспертизой производственно-технологических процессов в компании. В силу того, что форма реализации программы очная, с отрывом от работы, целесообразным в случае необходимости является увеличение интенсивности обучения и

количества учебных часов в день, с целью сокращения времени отсутствия руководителей на рабочем месте.

## 7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Кушниренко Ю.С., начальник Центра развития стратегического резерва;
- Лосев А.И., главный специалист по методическому сопровождению Центра развития стратегического резерва.

Начальник Центра развития  
стратегического резерва

Ю.С.Кушниренко

Программа повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление движением» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 59 от 6 ноября 2020 года.

Заместитель директора  
по научно-методической работе

А.В.Шобанов