

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

УТВЕРЖДАЮ

Директор

АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»



Р.В.Баскин

2023 г.

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

1. Цель реализации программы

Программа направлена на формирование целевого видения системы управления недвижимым имуществом и на развитие компетенций, необходимых для эффективной реализации приоритетных и перспективных задач, стоящих перед ОАО «РЖД».

Программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом 38.03.02 Менеджмент, в соответствии с которым в рамках программы делается упор на развитие следующих компетенций:

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3).

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 изменениями;
- управление клиентоориентированностью;
- управление исполнением/управление эффективностью;
- эффективная коммуникация.

2. Планируемые результаты обучения

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

- знание стратегических ориентиров ОАО «РЖД» в области управления недвижимым имуществом;
- понимание особенностей внутрироссийских трендов рынка коммерческой недвижимости и их влияние на состояние отрасли;
- знание основных рисков в управлении недвижимым имуществом;
- умение разрабатывать проекты стратегических инициатив в области управления имуществом холдинга;
- знание основных способов развития критического мышления;
- умение проверять гипотезы в процессе разработки вариантов решений и проверки гипотез;

- умение применять на практике отдельные техники коммуникации в процессе ведения переговоров;
- понимание процесса разработки вариантов решений и проверки гипотез;
- знание типовых расчетных показателей и способов оценки эффективного использования корпоративного имущества;
- понимание основных направлений повышения эффективности использования корпоративного имущества;
- знание барьеров, которые оказывают негативное влияние на эффективность межфункционального взаимодействия;
- понимание особенностей выстраивания эффективной системы внутренней клиентоориентированности;
- понимание основных задач информационного менеджмента в управлении имуществом и задач основных потребителей имущественной информации;
- знание основных направлений оптимизации корпоративных систем управления, анализа и подготовки отчетности;
- знание основных принципов клиентоориентированного подхода в управлении предприятием;
- понимание системы управления сервисами, в том числе процессов управления, принятия организационных решений и принципов применения инструментов автоматизации;
- умение проводить диагностику клиентоориентированности членов команды.

3. Содержание программы

Учебный план

Категория слушателей: руководители стратегического и тактического уровней управления по Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

Нормативный срок освоения программы: 105 академических часов.

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

Форма обучения: очно-заочная (с отрывом от работы), с использованием дистанционных образовательных технологий.

№ п/п	Наименование учебных модулей, учебных тематических блоков	Всего, ак. час	В том числе			Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			электрон. обучение	лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консульта- ции, в т.ч. с приме- нием ДОТ	стажиров- ки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
1. Стратегия развития						
1.1	Критическое мышление руководителя службы управления имуществом	5		2	3	тестиро- вание
1.2	Роль имущественного блока в стратегии компании	10		8	2	
1.3	Стратегические направления развития в области управления недвижимым имуществом ОАО «РЖД»	10		10		
1.4	Системный подход к решению задач службы управления имуществом	10		10		
Итого часов по модулю		35		30	5	
2. Управление эффективностью						

2.1	Техники эффективной коммуникации	5			5	тестирование
2.2	Межмодульная встреча	5		5		
2.3	Повышение эффективности управления недвижимым имуществом	10		10		
2.4	Межфункциональное взаимодействие и внутренняя клиентоориентированность	7		7		
2.5	Информационный менеджмент	8		8		
Итого часов по модулю		35		30	5	
3. Клиенты, сервис, маркетинг						
3.1	Основы клиентоориентированного бизнеса	5			5	
3.2	Бизнес, ориентированный на клиента	10		10		
3.3	Внутренняя клиентоориентированность	10		10		
3.4	Формирование клиентоориентированной команды	9		9		
Итого часов по модулю		34		29	5	
Итоговая аттестация		1	тестирование			
Итого часов по программе		105		89	15	

Виды учебных занятий и учебных работ: семинары, стратегическая

сессия, тренинг-семинары, в том числе предусматривающие использование дистанционных образовательных технологий, интерактивных презентаций, мини-лекций и анализ практических ситуаций, 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 «Критическое мышление руководителя службы управления имуществом» учебного модуля «Стратегия развития» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 2. Рабочая программа учебного тематического блока «Роль имущественного блока в стратегии компании» учебного модуля «Стратегия развития» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 3. Рабочая программа учебного тематического блока «Стратегические направления развития в области управления недвижимым имуществом ОАО «РЖД»» учебного модуля «Стратегия развития» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 4. Рабочая программа учебного тематического блока «Системный подход к решению задач службы управления имуществом» учебного модуля «Стратегия развития» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока «Техники эффективной коммуникации» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 6. Рабочая программа учебного тематического блока «Межмодульная встреча» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 7. Рабочая программа учебного тематического блока «Повышение эффективности управления недвижимым имуществом»

учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 8. Рабочая программа учебного тематического блока «Межфункциональное взаимодействие и внутренняя клиентоориентированность» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 9. Рабочая программа учебного тематического блока «Информационный менеджмент» учебного модуля «Управление эффективностью» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 10. Рабочая программа учебного тематического блока «Основы клиентоориентированного бизнеса» учебного модуля «Клиенты, сервис, маркетинг» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 11. Рабочая программа учебного тематического блока «Бизнес, ориентированный на клиента» учебного модуля «Клиенты, сервис, маркетинг» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 12. Рабочая программа учебного тематического блока «Внутренняя клиентоориентированность» учебного модуля «Клиенты, сервис, маркетинг» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

Приложение 13. Рабочая программа учебного тематического блока «Формирование клиентоориентированной команды» учебного модуля «Клиенты, сервис, маркетинг» программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом».

4. Календарный учебный график

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты

После завершения учебных модулей «Стратегия развития» и «Управление эффективностью» предусмотрена промежуточная аттестация в форме тестирования. Тестирование затрагивает все учебные тематические

блоки соответствующего модуля. Тестирование является обязательной частью учебного процесса.

По окончании всей программы предусмотрена итоговая аттестация в форме итогового тестирования. Итоговое тестирование затрагивает все учебные тематические блоки программы. Критерии оценки, примеры вопросов и ответов промежуточного и итогового тестирований представлены в Приложении 14.

6. Организационно-педагогические условия

6.1. Материально-технические условия реализации программы

Аудиторный формат:

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по программе:

- компьютер с ОС не ниже Windows 7;
- колонки для компьютера;
- проектор и экран для проектора (альтернатива — мультимедийная доска / плазменная панель);
- столы, стулья (по количеству слушателей и для преподавателя);
- флипчарт;
- блокнот для флипчарта;
- бумага А4;
- маркеры для флипчарта;
- канцелярские товары.

Дистанционный формат:

Для прохождения обучения с применением дистанционных образовательных технологий применяется портал ZOOM (join.zoom.us). Ссылки на подключение направляются слушателям по электронной почте.

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);
- стол, стул.

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.

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 слушателей (в том числе инструкции и чек-листы) для работы в очном (дистанционном) 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 рекомендованных нормативных документов:

1. Федеральный закон Государственной Думы РФ от 27.02.2003 № 29-ФЗ «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» (в ред. Федеральных законов от 22.08.2004 № 122-ФЗ, от 26.06.2008 № 100-ФЗ, от 04.05.2011 № 99-ФЗ, от 21.11.2011 № 323-ФЗ, от 30.09.2017 № 282-ФЗ).

2. Постановление Правительства РФ от 16.02.2004 № №57 «Об ограниченных в обороте объектах имущества ОАО «РЖД»».

3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 14.04.2005 № 507р «Об утверждении положения о порядке отчуждения имущества ОАО «РЖД» в федеральную собственность, собственность субъектов Российской Федерации

и муниципальную собственность» (В ред. Приказа ОАО «РЖД» от 23.04.2009 г. № 89 и Распоряжения ОАО «РЖД» от 01.10.2012 № 2030р).

4. Распоряжение ОАО «РЖД» от 25.10.2019 № 2374/р «Об утверждении Стратегии управления недвижимым имуществом холдинга «РЖД»».

5. Приказ ОАО «РЖД» от 07.11.2008 № 150 «О порядке распоряжения недвижимым имуществом ОАО «РЖД»» (в ред. приказов ОАО «РЖД» от 15.06.2009 № 120, от 01.10.2012 № 108, от 08.04.2014 № 17, от 10.11.2015 № 2666р, от 16.02.2017 № 10, от 11.12.2017 № 119, от 01.08.2018 № 58).

6. Приказ ОАО «РЖД» от 01.08.2011 № 104 «О совершении на торгах сделок с объектами недвижимого имущества» (в ред. приказов ОАО «РЖД» от 18.06.2013 № 57, от 16.06.2014 № 31, от 30.03.2015 № 22, от 11.12.2017 № 119).

7. Положение ОАО «РЖД» от 17.09.2019 № 1422 (ред. от 19.05.2022) «Положение о Департаменте корпоративного имущества открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Список рекомендуемой литературы

1. Белова А.Г. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании. – М: Альпина Паблишер, 2021.

2. Безручко П.С. Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой. – М: Альпина Паблишер, 2019.

3. Борисов К.А. Герой и его команда: Как собрать, зажечь и достичь результатов. – М: Альпина Паблишер, 2022.

4. Веделл-Веделлсборг Т. Проблема не в этом: Как переосмыслить задачу, чтобы найти оптимальное решение. – М: Альпина Паблишер, 2021.

5. Горбатов С.В., Лэйн А. Обратная связь в бизнесе: Честный диалог с клиентами и сотрудниками. – М.: Альпина Паблишер, 2020.

6. Линчевский Э.Э. Управленческое общение: все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

7. Манн И.Б., Золина Е.В. Фидбэк. Получите обратную связь! – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

8. Майорова М.И. Не ищите виноватых! Настольная книга руководителя и HR по управлению конфликтами в организации. – М.: SelfPub, 2022.

9. Майорова М.И. Сценарии конфликтов: Как без нервов улаживать споры и проблемы на работе и в жизни. – М: Альпина Паблишер, 2021.
10. Непряхин Н.Ю. Анатомия заблуждений. Большая книга по критическому мышлению. – М.: Альпина Паблишер, 2022.
11. Непряхин Н.Ю. Убеждай и побеждай. Секреты эффективной аргументации. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
12. Непряхин Н.Ю. Я манипулирую тобой. Методы противодействия скрытому влиянию. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
13. Сунцова Д.М. Никогда не сдавайся: Антикризисные стратегии российских предпринимателей. – М: Альпина Паблишер, 2021.
14. Чуркина М.А., Жадько Н.В. Управленческая эффективность руководителя. – М: Альпина Паблишер, 2016.

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

При реализации программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом» проводятся командообразующие мероприятия, нацеленные на повышение качества рабочих взаимодействий, объединение и сплочение слушателей образовательной программы.

В целях повышения качества образовательного процесса за неделю до начала очного обучения по каждому модулю слушателям программы высылаются материалы для самостоятельного изучения.

В целях повышения качества образовательного процесса при достижении планируемых результатов, обучение по программе повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом» 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.

В рамках программы повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом» перед аудиторной частью модуля «Управление эффективностью» проводится межмодульная встреча в формате семинара, на которой слушатели знакомятся с успешным опытом выстраивания эффективной деловой коммуникации. Межмодульная встреча проводится с применением дистанционных технологий – приложения ZOOM Cloud Meetings (Zoom Video Communications, Inc.) или альтернативная платформа (информация о которой отражена в учебно-методических материалах).

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 обучения выбирает заказчик до начала реализации каждого модуля программы.

7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Сорокина А.В., канд. экон. наук, начальник Центра развития стратегического резерва;
- Бочкова Е.А., руководитель направления обучения и развития Центра развития стратегического резерва;
- Гришина Н.В., главный специалист по методическому сопровождению Центра развития стратегического резерва.

Начальник Центра развития
стратегического резерва

А.В. Сорокина

Программа повышения квалификации «Функциональный менеджмент: управление имуществом» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 7 от 14 февраля 2023 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе

А.В. Шобанов