


Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

СОГЛАСОВАНО
Заместитель генерального
директора ОАО «РЖД»

Д.С.Шаханов
« 10 » февраля 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор
АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»

Р.В. Баскин
« 10 » февраля 2021 г.



СОГЛАСОВАНО
Начальник Департамента
управления персоналом
ОАО «РЖД»

С.Ю.Саратов
« 9 » февраля 2021 г.



**Программа повышения квалификации
«Основы управления компетенциями»
(типовая)**

1. Цель реализации программы

Развитие персональной эффективности руководителя и формирование управленческого стиля, основанного на сбалансированном сочетании всех корпоративных компетенций, применении методов и инструментов развития потенциала сотрудников и командной работы.

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования ФГОС 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) программа повышения квалификации «Основы управления компетенциями» развивает следующие профессиональные компетенции (ПК):

– владением 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).

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:

- системное мышление;
- ответственность за результат;
- развитие потенциала сотрудников;
- управление изменениями;
- управление исполнением;
- обеспечение командной работы;
- управление клиентоориентированностью;
- эффективная коммуникация.

2. Планируемые результаты обучения

По результатам прохождения программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями» слушатели приобретут:

- знание требований компании к работнику – модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- знание инструментов и алгоритмов внедрения изменений

- понимание значимости коммуникации в работе руководителя и внедрении изменений в организации;
- понимание стилей поведения в конфликтной ситуации;
- умение применять алгоритмы перевода партнера по общению в конструктивную, ответственную позицию;
- знание технологии построения команды;
- знание клиентоориентированного подхода и актуальных тенденций развития клиентоориентированной компании;
- знание управленческого цикла;
- умение работать с сопротивлением персонала в процессе внедрения изменений в организации;
- умение управлять в соответствии с управленческим циклом;
- умение ставить задачу сотруднику;
- умение идентифицировать уровень готовности сотрудников к выполнению задач;
- умение применять стили руководства в соответствии с уровнем развития сотрудника;
- знание алгоритма сбалансированной обратной связи сотруднику;
- понимание принципов формирования видения, миссии, системы целей, стратегии;
- знание SWOT-анализа;
- знание общей характеристики ОАО «РЖД» с точки зрения управления корпоративными финансами;
- знание принципов применения сбалансированной системы показателей.

3. Содержание программы

Учебный план

Категория слушателей: руководители операционного уровня управления по модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД», перспективные специалисты, находящиеся в кадровом резерве на руководящие позиции.

Нормативный срок освоения программы: 60 академических часов.

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

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

| № п/п | Наименование учебных модулей | Всего, ак. час | В том числе | | | Промежуточная аттестация |
|--------------------------|--|----------------|--------------------|--|--|--------------------------|
| | | | электрон. обучение | лекции, тренинги, семинары, деловые игры, консультации, в т.ч. с применением ДОТ | стажировки, практическая, самостоятельная работа | |
| 1 | Компетентностный подход в ОАО «РЖД» | 30 | 20 | 10 | | тестирование/ зачет |
| 2 | Управление исполнением. Развитие потенциала сотрудников | 10 | | 10 | | зачет |
| 3 | Обеспечение командной работы. Управление изменениями | 10 | | 10 | | зачет |
| 4 | Системное мышление | 9 | | 9 | | зачет |
| Итоговая аттестация | | 1 | тестирование | | | |
| Итого часов по программе | | 60 | 20 | 39 | | |

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинги, тренинг-семинары, предусматривающие использование дистанционных образовательных технологий, интерактивные презентации, работы в малых группах, анализ практических ситуаций и игровых упражнений; самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

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 модуля «Компетентностный подход в ОАО «РЖД» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

Приложение 2. Рабочая программа учебного модуля «Управление исполнением. Развитие потенциала сотрудников» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

Приложение 3. Рабочая программа учебного модуля «Обеспечение командной работы. Управление изменениями» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

Приложение 4. Рабочая программа учебного модуля «Системное мышление» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

4. Календарный учебный график

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты

После завершения электронного курса учебного модуля «Компетентностный подход в ОАО «РЖД» предусмотрена промежуточная аттестация в форме тестирования. Примерные вопросы тестирования представлены в Приложении 5.

Промежуточный контроль по окончании каждого учебного модуля осуществляется экспертно преподавателем в форме зачета, основываясь на активности и вовлеченности слушателей в обсуждаемую тему, полученных ответах от слушателей (Приложение 6).

По окончании всей программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями» предусмотрена итоговая аттестация в форме тестирования, затрагивающего все учебные модули программы. Вопросы для проведения итоговой аттестации представлены в Приложении 7.

6. Организационно-педагогические условия

6.1. Материально-технические условия реализации программы

Аудиторный формат.

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по каждому модулю программы:

- 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);
- флипчарты (3);
- 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 Корпоративного университета РЖД (<https://Lk.curzd.ru>), открытый портал Корпоративного университета ОАО «РЖД» <https://ipr.curzd.ru>, портал Тренинг Спейс (<https://app.trainingspace.online>), мобильное приложение TrainingSpace. Для входа в личные кабинеты на Портале Корпоративного университета РЖД и портале Тренинг Спейс (мобильное приложение TrainingSpace) слушатель получает уникальные логины и пароли.

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по каждому модулю программы:

- компьютеры с ОС не ниже Windows 7 (для преподавателя и ассистента преподавателя);
- мобильное устройство с Интернет-соединением (для ассистента преподавателя);

- гарнитура для компьютера (для преподавателя и ассистента преподавателя);
- веб-камера;
- стол, стул.

Технические требования к компьютеру слушателей и преподавателей:

- 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 TrainingSpace (OBLAKO Group, 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.

Дополнительное материально-техническое обеспечение указано в УММ каждого учебного модуля.

6.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Для реализации обучения в рамках каждого учебного модуля используются:

- методические и раздаточные материалы для слушателей (по количеству слушателей) для работы в очном (аудиторном) формате;
- методические материалы для слушателей (в том числе инструкции и чек-листы) для работы в очном (дистанционном) формате;
- методические материалы преподавателя;
- методическое пособие для слушателей «Правила работы с электронными курсами» (в электронном формате);

– интерактивная инструкция (симуляция работы с Личным кабинетом) для слушателей Корпоративного университета РЖД.

Отраслевые и нормативные документы:

1. Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»: утверждено решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» от 13.05.2019 № 25.

2. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года: утверждена распоряжением Правительства РФ от 17.06. 2008 № 877-р.

Список рекомендуемой литературы

1. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Управление изменениями. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

2. Адкинс Л. Коучинг agile-команд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

3. Арутюнян Т.К. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013

4. Батырев М. 45 татуировок менеджера, – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

5. Бланшар К. Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей. – М.: Попурри, 2017.

6. Боно Э. Искусство думать. Латеральное мышление как способ решения сложных задач. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

7. Варенов А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? – М.: Речь, 2016.

8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

9. Гоффри Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

10. Дак Д.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2007.

11. Замышляев О.И. Матрица перемен: как повысить эффективность изменений в компании. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

12. Кей Б., Джулиони Д. Помогите им вырасти или смотрите как они уходят. Развитие сотрудников на практике. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

13. Киган Р., Лейхи Л. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

14. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

15. Коннорс Р., Смит Т., Хикман К. Принцип Оз: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

16. Котгер Дж.П. Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

17. Кристенсен К. Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

18. Лаундес Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций. – М.: Хорошая книга, 2016.

19. Ленсиони П. Пять пороков команды. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

20. ЛеФеве Л. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

21. Руденко А.М. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018.

6.3. Требования к профессорско-преподавательскому составу:

– 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;

– лица, прошедшие сертификацию в АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» на право проведения программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями».

6.4. Особенности реализации программы

Образовательная программа может быть реализована в двух очных форматах – аудиторный и дистанционный. Применяемые дистанционные образовательные технологии отражены в пункте «Материально-технические условия реализации программы».

Вне зависимости от формата в рамках программы используется электронное обучение для погружения в тематику очного обучения и изучения отдельных инструментов и практик.

Для более детального изучения модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» слушателям рекомендуется пройти курс «Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» на открытом портале Корпоративного университета ОАО «РЖД» <https://ipr.curzd.ru>.

Реализация программы предусматривает формирование рейтинга слушателей по показателю: «успешность прохождения программы». По итогам участия слушателей в обучающих мероприятиях им присваиваются баллы. Рейтинг учитывает активность и вовлеченность слушателей в учебный процесс на основе оценки преподавателя и результаты промежуточного и итогового тестирований. В конце обучения накопленные баллы каждого слушателя суммируются, и определяется итоговый рейтинг.

Одним из видов сквозных активностей программы является формирование и работа с индивидуальным планом развития, что позволяет лучше осознать модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» и способов собственного развития. Для составления Индивидуального плана развития слушателей необходимо зарегистрировать на Портале открытого обучения Корпоративного университета ОАО «РЖД» (<https://ipr.curzd.ru>) не позднее, чем за 7 календарных дней до начала программы.

Программа реализует принцип смешанного и перевернутого обучения. Не менее чем за 14 календарных дней до начала очного обучения в рамках каждого модуля слушателям назначается электронный курс для освоения теоретических основ и инструментов по заданным в учебных модулях тематикам, что позволяет при взаимодействии группы и преподавателя выделить больше времени на отработку практических заданий по связанным темам.

Для достижения планируемых результатов программы количество слушателей в одной группе не должно превышать 18 человек.

7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Беляев С.С., начальник методического отдела;
- Богучарова М.Б., главный методист методического отдела;
- Сырова Е.Н., главный методист Центра реализации целевых программ;
- Король А.А., преподаватель Центра перспективных методов управления;
- Шахматова Ю.В., преподаватель Центра реализации целевых программ.

Начальник методического отдела



С.С.Беляев

Программа повышения квалификации «Основы управления компетенциями» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 05 от 05 февраля 2021 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе



А.В. Шобанов

Рабочая программа учебного модуля «Компетентностный в ОАО «РЖД» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями»

Развиваемые компетенции:

- корпоративные: системное мышление, ответственность за результат, развитие потенциала сотрудников, управление изменениями, управление исполнением, обеспечение командной работы, управление клиентоориентированностью, эффективная коммуникация.

Продолжительность обучения: 30 академических часов.

Цель: формирование понимания модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД», индикаторов каждой из восьми компетенций для операционного уровня, компетентностного подхода, процедуры оценки корпоративных компетенций, методологии работы с индивидуальным планом развития, схемы управленческого цикла и значения эффективной коммуникации в управленческой деятельности.

Содержание:

Электронный курс (20 ак.ч.):

1. *Корпоративные компетенции ОАО «РЖД» и компетентностный подход*
2. *Управление изменениями*
3. *Эффективная коммуникация*
4. *Управление исполнением*
5. *Развитие потенциала сотрудников*
6. *Обеспечение командной работы*
7. *Управление клиентоориентированностью*
8. *Системное мышление*
9. *Ответственность за результат*

Тренинг-семинар (10 ак.ч.):

1. *Введение.*
 - 1.1. Знакомство, презентация программы и сбор ожиданий по обучению в рамках программы.
 - 1.2. Применение стандартов при оценке своих действий и действий своих сотрудников.

2. Компетентностный подход в ОАО «РЖД».

2.1. Модель компетенций ОАО «РЖД».

2.2. Опыт других компаний по применению компетентностного подхода.

2.3. Опыт ОАО «РЖД» по применению компетентностного подхода.

2.4. Система единых корпоративных требований: суть, методы оценки.

3. Управленческий цикл

3.1. Этапы управленческого цикла и их значение.

3.2. Роль и навыки руководителя на различных этапах управленческого цикла.

3.3. Эффективная коммуникация как сквозная компетенция управленческого цикла.

4. Формирование программы развития ИПР.

5. Завершение.

6. Промежуточная аттестация.

Планируемые результаты

- Знание требований компании к работнику – модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».
- Знание инструментов и алгоритмов внедрения изменений в процессы компании.
- Понимание значимости коммуникации в работе руководителя.
- Знание технологии построения команды.
- Умение управлять в соответствии с управленческим циклом.
- Понимание принципов развития культуры ответственности.
- Понимание принципов применения компетентностного подхода в ежедневной работе руководителя.
- Знание управленческого цикла.
- Понимание направлений дальнейшего развития слушателями корпоративных компетенций.

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг-семинар, предусматривающий интерактивные презентации, работу в малых группах, анализ практических ситуаций; самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

Отраслевые и нормативные документы:

1. Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»: утверждено решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» от 13.05.2019 № 25.
2. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года: утверждена распоряжением Правительства РФ от 17.06. 2008 № 877-р.

Список рекомендуемой литературы:

1. Коннорс Р., Смит Т., Хикман К. Принцип Оз: Достижение результатов через персональную и организационную ответственность. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
2. Коттер Дж.П. Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
3. Лаундес Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций. – М.: Добрая книга, 2016.
4. Ленсиони П. Пять пороков команды. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
5. ЛеФевер Л. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
6. Руденко А.М. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018.
7. Уидетт С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРРО, 2008.

Рабочая программа учебного модуля «Управление исполнением. Развитие потенциала сотрудников» программы повышения квалификации «Основы управления компетенциями»

Развиваемые компетенции:

- корпоративные: эффективная коммуникация, развитие потенциала сотрудников, управление исполнением;
- профессиональная: 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);

Продолжительность обучения: 10 академических часов.

Цель: изучение инструментов, подходов, методов развития, мотивирования и управления исполнением сотрудников.

Содержание:

Тренинг(10 ак.ч.)

1. *Развитие и забота о сотрудниках и управление исполнением в работе руководителя.*
 - 1.1. Роль и навыки руководителя в развитии сотрудников и управлении исполнением.
 - 1.2. Конструктор уважения – методы восстановления и развития баланса.
2. *Уровни развития сотрудников и постановка задач.*
 - 2.1. SMART цели.
 - 2.2. Критерии оценки уровня развития сотрудников.
 - 2.3. Учет уровня развития сотрудников при постановке задач.
 - 2.4. Делегирование.
3. *Мотивирование и поддержка развития сотрудников.*
 - 3.1. Учет индивидуальных потребностей при мотивировании сотрудников.
 - 3.2. Обратная связь – способ поддержки развития сотрудников .
4. *Промежуточная аттестация.*

Планируемые результаты

- Умение управлять в соответствии с управленческим циклом.
- Умение ставить задачу сотруднику.
- Умение идентифицировать уровень готовности сотрудников к выполнению задач.
- Умение применять стили руководства в соответствии с уровнем развития сотрудника.
- Понимание процесса мотивирования сотрудников с учетом индивидуальных потребностей.
- Знание алгоритма сбалансированной обратной связи сотруднику.

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг-семинар с применением дистанционных образовательных технологий, предусматривающий отработку практических упражнений, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, игровые упражнения..

Список рекомендуемой литературы:

1. Батырев М. 45 татуировок менеджера, – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. Бланшар К. Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей. – М.: Попурри, 2017.
3. Кей Б., Джулиони Д. Помогите им вырасти или смотрите как они уходят. Развитие сотрудников на практике. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

**Рабочая программа учебного модуля
«Обеспечение командной работы. Управление изменениями» программы
повышения квалификации «Основы управления компетенциями»**

Развиваемые компетенции:

- корпоративные: управление изменениями; обеспечение командной работы; эффективная коммуникация;

Продолжительность обучения: 10 академических часов.

Цель: формирование понимания процессов управления изменениями в организации и этапов их реализации; изучение методов и подходов к формированию эффективных рабочих команд, способов обеспечения единого информационного пространства.

Содержание:

Тренинг (10 ак.ч.)

0. Введение.

1. Обеспечение командной работы.

1.1. Понятие команды и командной работы

1.2. Этапы развития команды.

1.3. Управление конфликтами.

2. Управление изменениями.

2.1. Модели управления изменениями.

2.2. Роль и навыки руководителя в управлении изменениями.

2.3. Техники трансляции изменений и работы с возражениями.

3. Промежуточная аттестация.

Планируемые результаты

- Знание технологии построения команды.
- Понимание стилей поведения в конфликтной ситуации.
- Умение применять алгоритмы перевода партнера по общению в конструктивную, ответственную позицию.
- Знание основных моделей управления изменениями.
- Умение работать с сопротивлением персонала в процессе внедрения изменений в организации;

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг, предусматривающий отработку практических упражнений, работу в малых группах, анализ практических ситуаций.

Список рекомендуемой литературы:

1. Дак Д.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2007.
2. Замышляев О.И. Матрица перемен: как повысить эффективность изменений в компании. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
3. Киган Р., Лейхи Л. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
4. Лаундес Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций. – М.: Добрая книга, 2016.
5. Ленсиони П. Пять пороков команды. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

**Рабочая программа учебного модуля
«Системное мышление» программы повышения квалификации
«Основы управления компетенциями»**

Развиваемые компетенции:

- корпоративные: системное мышление, управление изменениями, эффективная коммуникация.

Продолжительность обучения: 9 академических часов.

Цель: изучение принципов формирования видения, миссии, системы целей и стратегии компании, особенностей применения инструментов стратегического анализа, трансляции стратегии компании на уровень исполнения.

Содержание:

Тренинг-семинар (9 ак.ч.)

1. *Стратегия компании.*
 - 1.1. Стратегия и ее элементы.
 - 1.2. SWOT анализ.
 - 1.3. Декомпозиция и каскадирование целей компании на уровень исполнения.
 - 1.4. Стратегия компании в условиях неопределенности.
2. *Инструменты управления финансовой результативностью предприятия и сбалансированная система показателей.*
 - 2.1 Сбалансированная система показателей.
 - 2.2 Ключевые задачи управления финансами ОАО «РЖД».
 - 2.3 Финансовая отчетность ОАО «РЖД».
3. *Промежуточная аттестация*

Планируемые результаты

- Понимание принципов формирования видения, миссии, системы целей, стратегии.
- Знание SWOT-анализа.
- Знание общей характеристики ОАО «РЖД» с точки зрения управления корпоративными финансами.
- Знание принципов применения сбалансированной системы показателей.

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг-семинар, предусматривающий отработку практических упражнений, работу в малых группах, анализ практических ситуаций, игровые упражнения.

Список рекомендуемой литературы:

1. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. Гоффи Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.