

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



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Российской открытой
академии транспорта

_____ А.В. Горелик

_____ 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Программа повышения квалификации

Управление затратами: повышение операционной эффективности

Москва 2025 г.

Дополнительная профессиональная программа «Управление затратами: повышение операционной эффективности» (далее - Программа) составлена в соответствии с требованиями приказа Минобрнауки России от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», с учетом потребностей социально-кадровой сферы организаций в дополнительном профессиональном образовании работников.

Содержание программы соответствует нормам Трудового кодекса Российской Федерации, нормативных актов Российской Федерации, локальных актов РУТ (МИИТ) и ОАО «РЖД».

При разработке программы применялся Профессиональный стандарт «Инженер-экономист железнодорожного транспорта», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «14» апреля 2021 г. № 242н.

Программа разрабатывалась на основании установленных квалификационных требований по должностям «начальник планово-экономического отдела», «экономист», «инженер по нормированию труда», «экономист по труду», указанных в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденном постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37 (в ред. от 27.03.2018); требований образовательного стандарта высшего образования РУТ (МИИТ) по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», утвержденного приказом РУТ (МИИТ) «О введении в действие образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика» от 10.03.2021 №157/а, к результатам освоения образовательных программ.

В соответствии с перечисленными руководящими документами характеристика квалификации предусматривает перечень требований к уровню подготовленности слушателя:

- подготовка исходных данных для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- проведение расчетов экономических и социально-экономических показателей на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
- разработка экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств;
- поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для проведения конкретных экономических расчетов;
- подготовка информационных обзоров, аналитических отчетов;

- участие в разработке вариантов управленческих решений, обосновании их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений.

Область профессиональной деятельности выпускников программы включает экономические службы (отделы) предприятий, организаций и структурных подразделений железнодорожного транспорта.

Объектами профессиональной деятельности выпускников являются поведение хозяйствующих агентов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые и информационные потоки, производственные процессы железнодорожного транспорта.

Программа определяет минимальный объем знаний, умений, навыков и компетенций, которыми должен обладать слушатель при выполнении расчетно-экономического, аналитического и организационно-управленческого типов деятельности в сфере управления затратами и повышения операционной эффективности в филиалах и структурных подразделениях железнодорожного транспорта, не рассчитана на присвоение новой квалификации.

Типы профессиональной деятельности, к которым готовится выпускник, перечень и характеристика новых профессиональных компетенций, формируемых у слушателя в ходе обучения, излагаются в программе в разделе «Планируемые результаты обучения».

ЦЕЛЕВАЯ УСТАНОВКА

Цель обучения:

- совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в сфере управления затратами и повышения операционной эффективности в филиалах и структурных подразделениях железнодорожного транспорта.

| | |
|---------------------------------|--|
| Категория слушателей: | лица, имеющие высшее образование, лица, получающие высшее образование. |
| Должности слушателей: | Экономист, ведущий экономист, начальник отдела (сектора), заместитель начальника отдела, ведущий эксперт, эксперт, экономист. |
| Форма обучения: | очно-заочная. |
| Трудоемкость программы: | 72 академических часа, в том числе: 32 час. – по заочной форме, с применением электронного обучения, на рабочих местах 40 час. – по очной форме: он-лайн обучение с применением ДОТ (вебинары) |
| Сроки освоения программы | 19 дней, в том числе 5 дней – он-лайн обучение (вебинары) с отрывом от производства |
| Режим занятий: | 2-8 академических часов в день |

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В ходе обучения дать слушателям теоретические и практические знания в сфере управления затратами и повышения операционной эффективности в филиалах и структурных подразделениях железнодорожного транспорта, результатом получения которых будет совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для выполнения следующих трудовых функций:

| Перечень трудовых функций | Характеристика профессиональных компетенций | | |
|--|---|---|--|
| | перечень знаний | перечень умений | практический опыт |
| Выполнение работы по осуществлению финансово-экономической деятельности структурного подразделения (Код А, уровень квалификации б) | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нормативно-технические и руководящие документы по осуществлению деятельности структурного подразделения; - трудовое законодательство Российской Федерации в части организации труда; - методические материалы по анализу и планированию деятельности структурного подразделения; - налоговое законодательство РФ; - технологические процессы, технологию и режимы производства организации, структуру управления и ее кадровый состав; - методы экономического анализа и учета показателей деятельности структурного подразделения; - экономику, организацию производства, труда и управления на железнодорожном транспорте; - Положение о системе оплаты труда работников; - Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД»; - Регламенты взаимодействия структурных подразделений; - методические материалы по технико-экономическому обоснованию внедрения бережливого производства, изменению технологии производственных | <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять объемные и качественные эксплуатационные показатели, характеризующие работу организации железнодорожного транспорта, на основе методов инженерно-экономических расчетов; - применять действующие нормативы на сырье, материалы, продукцию, поставляемые в структурное подразделение; - выявлять причины отклонений производственно-экономических показателей структурного подразделения; - обосновывать эффективность инженерных решений при проведении оценки производственно-экономических показателей структурного подразделения - анализировать изменения показателей материальных и трудовых затрат при изменении технологии производственных процессов; - оценивать эффективность внедрения бережливого производства, изменения | <p>Владеть навыками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработки и корректировки годовых и квартальных бюджетов (планов) по видам деятельности структурного подразделения в соответствии с установленными целевыми параметрам; - анализа выполнения основных производственно-экономических показателей работы структурного подразделения; - расчета и мониторинга показателей, характеризующих работу структурного подразделения; - расчета экономического эффекта рационализаторских предложений; - расчета экономической эффективности при изменении технологии производственных процессов для принятия управленческих решений по производственно-хозяйственной деятельности; |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | процессов, освоению новой техники и др. | технологии производственных процессов, освоения новой техники расчетами экономической эффективности. | <ul style="list-style-type: none">- расчета экономической эффективности при внедрении бережливого производства;- расчет экономической эффективности при освоении новой техники;- технико-экономического обоснование внедрения бережливого производства, изменения технологии производственных процессов, освоения новой техники;- работы по оптимизации использования материальных, топливно-энергетических ресурсов. |
|--|---|--|--|

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

| № п/п | Наименование дисциплин и тем | Трудоемкость, ак. час. | Из них занятия | | | | | | | | Форма аттестации, трудоемкость, ак. час. | |
|-------|---|------------------------|------------------|---|-------------------|---|--------------------|---|------------------------|---|--|--|
| | | | лекционного типа | | семинарского типа | | практического типа | | консультационного типа | | | |
| | | | О ¹ | З | О | З | О | З | О | З | | |
| 1. | Железнодорожный транспорт и современные экономические тренды и вызовы | 4 | | 4 | | | | | | | | |
| 1.1. | Макроэкономическая политика и основные макроэкономические показатели | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 1.2. | Роль ОАО «РЖД» в стратегическом развитии экономики РФ | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 2 | Технология работы железнодорожного транспорта при организации перевозочного процесса | 6 | 2 | 4 | | | | | | | | |
| 2.1 | Основы технологии организации перевозочного процесса | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 2.2 | Сбалансированность объемных и качественных показателей работы железнодорожного транспорта | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 2.3 | Выявление драйверов повышения эффективности перевозочного процесса | 2 | 2 | | | | | | | | | |
| 3. | Система управления затратами и ее элементы | 12 | 4 | 8 | | | | | | | | |
| 3.1. | Теоретические аспекты управления затратами. Повышение эффективности управления затратами | 4 | 2 | 2 | | | | | | | | |
| 3.2. | Бюджетирование как инструмент управления затратами | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 3.3. | Сущность и принципы корпоративной системы бюджетного управления. Виды бюджетов и их взаимосвязь | 2 | 2 | | | | | | | | | |
| 3.4. | Формирование бюджета производства структурных подразделений. Сквозное производственное планирование | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 3.5. | Методология планирования расходов по перевозочным видам деятельности в бюджете затрат | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 4. | Инструменты анализа для повышения эффективности | 12 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | | | | | |

¹ О – при электронном обучении подразумевает контактную работу со слушателями (вебинары, все виды on-line и off-line обучения: on-line практические занятия, on-line форумы, чаты, консультации; off-line чаты и консультации, З – заочные занятия, с применением электронного обучения (самостоятельное изучение

| № п/п | Наименование дисциплин и тем | Трудоемкость, ак. час. | Из них занятия | | | | | | | | Форма аттестации, трудоемкость, ак. час. | |
|-------|---|------------------------|------------------|----------|-------------------|----------|--------------------|--|------------------------|--|--|--|
| | | | лекционного типа | | семинарского типа | | практического типа | | консультационного типа | | | |
| | деятельности структурных подразделений | | | | | | | | | | | |
| 4.1. | Методы экономического анализа | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 4.2. | Анализ базы управляемых затрат для определения областей оптимизации расходов с учетом специфики деятельности | 2 | 2 | | | | | | | | | |
| 4.3. | Факторный анализ затрат и себестоимости | 2 | | | 2 | | | | | | | |
| 4.4. | Анализ производственных процессов для определения приоритетных направлений повышения эффективности | 2 | | | | 2 | | | | | | |
| 4.5. | Факторный анализ показателей эксплуатационной работы | 4 | | | | 2 | 2 | | | | | |
| 5. | Повышение операционной эффективности и оптимизация расходов | 32 | 4 | 6 | 6 | 4 | 12 | | | | | |
| 5.1. | Система повышения операционной эффективности ОАО «РЖД» (основные элементы) | 2 | 2 | | | | | | | | | |
| 5.2. | Основные направления и драйверы повышения операционной эффективности | 4 | 2 | | 2 | | | | | | | |
| 5.3. | Порядок формирования программ повышения операционной эффективности и целевых программ повышения эффективности деятельности. АС СПОД | 4 | | 2 | 2 | | | | | | | |
| 5.4. | Особенности координации сквозных проектов повышения операционной эффективности | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 5.5. | Экономическая оценка повышения эффективности перевозочного процесса. Оценка непроизводительных потерь | 2 | | 2 | | | | | | | | |
| 5.6. | Расчет экономического эффекта от мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов (методология) | 2 | | | | 2 | | | | | | |
| 5.7. | Оценка экономической эффективности проектов, направленных на повышение операционной эффективности, в т. ч. инвестиционных | 4 | | | 2 | 2 | | | | | | |

| № п/п | Наименование дисциплин и тем | Трудоемкость, ак. час. | Из них занятия | | | | | | | | Форма аттестации, трудоемкость, ак. час. |
|-------|---|------------------------|------------------|-----------|-------------------|----------|--------------------|--|------------------------|--|--|
| | | | лекционного типа | | семинарского типа | | практического типа | | консультационного типа | | |
| 5.8. | Деловая игра «Производственное планирование & Операционная эффективность» | 12 | | | | | 12 | | | | |
| 6. | Программа тренингов | 4 | | | | | 4 | | | | |
| 6.1. | Тренинг «Знакомство. Тайм менеджмент» | 2 | | | | | 2 | | | | |
| 6.2. | Тренинг «Командообразование» | 2 | | | | | 2 | | | | |
| 7. | Итоговая аттестация | 2 | | | | | | | | | Зачет² |
| | ИТОГО | 72³ | 12 | 24 | 8 | 8 | 18 | | | | 2 |
| | | | | | | | | | | | 2 |

² Электронный тест

³ Расчет часов выполнен исходя из 5-дневного курса очного обучения (32 – дистанционно и 40 часов – очно (он-лайн обучение))

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

| № п/п | Наименование дисциплины | Количество учебных часов по учебным дням | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| | | Всего часов | Д1 | Д2 | Д3 | Д4 | Д5 | Д6 | Д7 | Д8 | Д9 | Д10 | Д11 | Д12 | Д13 | Д14 | Д15 | Д16 | Д17 | Д18 | Д19 | |
| 1. | Железнодорожный транспорт и современные экономические тренды и вызовы | 4 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Технология работы железнодорожного транспорта при организации перевозочного процесса | 6 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | |
| 3. | Система управления затратами и ее элементы | 12 | | | 2 | 3 | 3 | | | | | | | | | 4 | | | | | | |
| 4. | Инструменты анализа для повышения эффективности деятельности структурных подразделений | 12 | | | | | | | 4 | 2 | | | | | | 2 | 4 | | | | | |
| 5. | Повышение операционной эффективности и оптимизация расходов | 32 | | | | | | | | 1 | 3 | 3 | 3 | | | | 4 | 8 | 8 | 8 | 2 | 2 |
| 6.1 | Тренинг «Знакомство. Тайм менеджмент» | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 6.2 | Тренинг «Командообразование» | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 7. | Итоговая аттестация | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | Всего часов | 72 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 2 | 8 |

* с учетом выходных и нерабочих праздничных дней

РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН

Дисциплина 1. Железнодорожный транспорт и современные экономические тренды и вызовы

Тема 1.1 Макроэкономическая политика и основные макроэкономические показатели

Валовой внутренний продукт (ВВП) и его виды, индексы потребительских цен. Взаимосвязь ВВП и объема перевозок. Цикличность изменения важнейших макроэкономических показателей: объем производства, расходы, безработица, производительность труда, инфляция и т.д. Понятие инфляции, виды инфляции. Влияние инфляционных процессов на результаты деятельности компаний.

Тема 1.2 Роль ОАО «РЖД» в стратегическом развитии экономики РФ

Роль и место железнодорожного транспорта в экономической структуре и развитии российской экономики. Стратегические приоритеты развития железнодорожного транспорта Российской Федерации.

Дисциплина 2. Технология работы железнодорожного транспорта при организации перевозочного процесса

Тема 2.1 Основы технологии организации перевозочного процесса

Особенности перевозочного процесса как вида производственной деятельности. Принципы организации перевозочного процесса, критерии принятия оптимальных решений. Участники перевозочного процесса, их роль.

Тема 2.2 Сбалансированность объемных и качественных показателей работы железнодорожного транспорта

Система объемных и качественных показателей работы железнодорожного транспорта. Производственная программа и производственная мощность. Интеграция процессов бюджетного управления филиалов ОАО «РЖД» для обеспечения сбалансированности параметров деятельности.

Тема 2.3 Выявление драйверов повышения эффективности перевозочного процесса

Место филиалов ОАО «РЖД» в системе организации перевозочного процесса. Предиктивный анализ. Формирование программ мероприятий по повышению эффективности перевозочного процесса.

Дисциплина 3. Система управления затратами и ее элементы

Тема 3.1 Теоретические аспекты управления затратами

Повышение эффективности управления затратами. Функции и объекты системы управления затратами. Подходы к классификации затрат и методы организации управленческого учета. Состав и структура расходов филиалов и структурных подразделений. Направления повышения эффективности управления затратами.

Тема 3.2 Бюджетирование как инструмент управления затратами

Инструменты управления затратами. Реализация функций планирования, анализа и контроля расходов в системе бюджетного управления. Инфраструктура бюджетного процесса. Бюджетный период. Современные тенденции в бюджетировании.

Тема 3.3 Сущность и принципы корпоративной системы бюджетного управления. Виды бюджетов и их взаимосвязь

Цели и задачи реализации бюджетного управления в ОАО «РЖД». Понятие бюджета, виды бюджетов. Текущее и стратегическое планирование в ОАО «РЖД». Структура сводного бюджета ОАО «РЖД» и функциональных филиалов. Обеспечение сбалансированности операционных бюджетов.

Тема 3.4 Формирование бюджета производства структурных подразделений ОАО «РЖД». Сквозное производственное планирование

Принципы сквозного производственного планирования деятельности компании. Место филиалов ОАО «РЖД» в системе сквозного производственного планирования. Матрица ответственности по процессам планирования объемов работ и потребности в ресурсах филиалов ОАО «РЖД». Участники процесса, форматы и сроки представления данных.

Тема 3.5 Методология планирования расходов по перевозочным видам деятельности в бюджете затрат

Методы планирования расходов по элементам. Планирование затрат на оплату труда. Планирование материальных затрат. Особенности планирования по основным статьям бюджета затрат.

Дисциплина 4. Инструменты анализа для повышения эффективности деятельности структурных подразделений холдинга

Тема 4.1 Методы экономического анализа

Роль и значение экономического анализа в деятельности предприятий железнодорожного транспорта. Сущность и содержание экономического анализа. Классификация методов и приемов экономического анализа, используемых в анализе финансово-хозяйственной деятельности. Характеристика и условия применения формализованных и неформализованных методов анализа. Приемы сравнительного анализа.

Тема 4.2 Анализ базы управляемых затрат для определения областей оптимизации расходов с учетом специфики деятельности

Анализ базы управляемых затрат для определения областей оптимизации расходов в разрезе филиалов ОАО «РЖД». Формирование оперативной отчетности о результатах проведения анализа.

Тема 4.3 Факторный анализ затрат и себестоимости

Методы факторного анализа и возможности их применения. Анализ выполнения бюджетных параметров по элементам затрат. Выявление отклонений и их оценка при «план-факт» анализе. Зависимость расходов от объема работы. Анализ влияния факторов на себестоимость перевозок.

Тема 4.4 Анализ производственных процессов для определения приоритетных направлений повышения эффективности

Оценка текущего состояния производственных процессов по хозяйствам. Поиск проблемных бизнес-процессов в отчетном периоде. Умение ориентироваться в отчетности и дополнительной информации о работе структурного подразделения. Поиск и анализ технологических разрывов в существующих технологических процессах. Формирование приоритетных направлений повышения операционной эффективности.

Тема 4.5 Факторный анализ показателей эксплуатационной работы

Методики факторного анализа показателей эксплуатационной работы. Алгоритм проведения анализа влияния факторов на показатели. Методы единичных и укрупнённых расходных ставок.

Дисциплина 5. Повышение операционной эффективности и оптимизация расходов

Тема 5.1 Система повышения операционной эффективности ОАО «РЖД» (основные элементы)

Участники, принципы и процедуры формирования, актуализации и контроля выполнения программ мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов. Формирование программ мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов.

Тема 5.2 Основные направления и драйверы повышения операционной эффективности

Оценка потенциальных направлений повышения операционной эффективности в текущих производственно-экономических условиях: повышение качества планирования объемов перевозок, тяговых, материальных, трудовых и временных ресурсов. Стратегия цифровой трансформации, Комплексная программа инновационного развития, программы энергосбережения, бережливого производства, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и др. как ключевые драйверы повышения операционной эффективности ОАО «РЖД».

Тема 5.3 Порядок формирования программ повышения операционной эффективности и целевых программ повышения эффективности деятельности. АС СПОД

Порядок формирования программ повышения операционной эффективности и целевых программ повышения эффективности деятельности. Архитектура и функциональные возможности АС СПОД.

Тема 5.4 Особенности координации сквозных проектов повышения операционной эффективности

Кросс-функциональный подход в формировании программы операционной эффективности и его эффекты. Понятие и оценка эффективности межфункциональных проектов. Мониторинг и контроль выполнения Сводной программы повышения операционной эффективности.

Тема 5.5 Экономическая оценка повышения эффективности перевозочного процесса. Оценка непроизводительных потерь

Методические подходы к экономической оценке качества эксплуатационной работы функциональных и территориальных филиалов. Особенности расчета затрат, связанных с работой подвижного состава, выделением технологических окон для проведения путевых работ на полигоне железной дороги, с устранением отказов технических средств.

Тема 5.6 Расчет экономического эффекта от мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов

Расчет экономического эффекта от снятия инфраструктурных ограничений и повышения скорости движения, оценка влияния производственных программ и планов текущего содержания объектов инфраструктуры, ремонтов и модернизации объектов основных средств.

Тема 5.7 Оценка экономической эффективности проектов, направленных на повышение операционной эффективности, в т. ч. инвестиционных

Планирование денежных потоков проекта. Обоснование ставки дисконтирования. Определение показателей эффективности инвестиционных проектов. Оценка экономической эффективности проектов.

Тема 5.8 Деловая игра «Производственное планирование & Операционная эффективность»

Основной целью деловой игры является повышение производственной эффективности ОАО «РЖД» посредством комплексной оценки вклада основных хозяйств железнодорожного транспорта в общий результат производственно-хозяйственной деятельности. При этом ставятся задачи поиска проблем (паталогий) организационного и технико-технологического характера как в самих структурных подразделениях железнодорожного транспорта, так и на стыке их совместной деятельности с разработкой мер по их устранению и повышению операционной эффективности компании в целом.

Этапы деловой игры:

- Анализ основных показателей работы станции и их влияние на расходы по перевозочным видам деятельности компании ОАО «РЖД». Оценка роли и степени влияния смежных структурных подразделений на результат работы станции.

- Поиск проблемных бизнес-процессов в отчётном периоде и установление причинно-следственных связей выявленных нарушений.

- Разработка оптимальной модели планирования работы железнодорожной станции (узла) на стыке отраслевых хозяйств. Экономическая оценка эффективности предложенных вариантов.

Условия проведения игры. Слушатели разбиваются на четыре команды. Состав команды – представители структурных подразделений (ДС, ТЧЭ, ВЧДЭ, ПЧ, ВЧДЭ, ШЧ и ЭЧ). В каждой команде с обучающимися работает тьютор. Итогом деловой игры является презентация и защита проекта командой.

Дисциплина 6. Программа тренингов

Раздел 6.1 Тренинг «Знакомство. Тайм менеджмент»

Знакомство участников группы. Изготовление и презентация представительских визиток членов команды. Принципы тайм-менеджмента. Техники и методы для управления временем. Самоорганизация и управление собой. Управление рабочим временем. Анализ использования рабочего времени. Планирование рабочего времени специалиста.

Раздел 6.2 Тренинг «Командообразование»

Формирование команды. Ролевая структура команды. Эффективное планирование работы, целепостановка. Делегирование и распределение ответственности, мотивация и контроль подчиненных. Механизмы преодоления сопротивления и разрешения конфликтов.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Реализация учебной программы осуществляется в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в области образования, нормативными правовыми актами, регламентирующими данное направление деятельности.

Требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса

Реализация образовательного процесса обеспечивается высококвалифицированным профессорско-преподавательским составом, имеющим высшее образование и отвечающим квалификационным требованиям, указанным в Едином квалификационном справочнике, утвержденном приказом Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 № 1н, научными работниками, руководителями и специалистами профильных организаций и предприятий, имеющими большой опыт практической работы (свыше 5-ти лет) в области профессиональной деятельности, соответствующей направленности программы.

Количественно-качественная характеристика педагогических кадров, обеспечивающих образовательный процесс, отражена в следующей таблице:

| | | | |
|---|--|-------------------|---|
| Заведующие кафедрами, профессора (имеющие ученую степень и/или ученое звание) | Доценты, старшие преподаватели, (имеющие ученую степень и/или ученое звание) | Научные работники | Руководители и специалисты организаций и предприятий транспорта |
| 1 | 5 | 1 | 1 |

Требования к материально-техническим условиям

Для обеспечения проведения всех видов занятий предусмотрено использование нижеуказанных помещений и обучающих технических комплексов и средств, способствующих лучшему теоретическому и практическому усвоению программного материала.

| Общая характеристика помещения | Количество помещений | Вместимость помещения, чел. | Оснащение средствами отображения данных, доступа к информационным сетям, возможности применения |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|
| лекционная аудитория | 1 | 50 | оснащена средствами отображения данных на большой экран |
| компьютерный класс | 2 | 25 | оснащен средствами отображения данных на большой экран; имеется доступ к сети Интернет |

Требования к информационным и учебно-методическим условиям

Для реализации программы используются следующие информационно-коммуникационные ресурсы, учебные, учебно-методические, справочные и иные издания, учебно-методическая документация и другие материалы, указанные в таблице:

| Наименование информационно-коммуникационных ресурсов, технических средств, программных продуктов, учебных, справочных, учебно-методических и иных материалов | Количество | Основные характеристики |
|--|--|---|
| 1 | Учебный портал РОАТ МИИТ pk-roat.ru | Учебный портал разработан на основе системы управления данных и дает возможность идентификации слушателей, авторизованного входа и доступа к учебным материалам. Год разработки 2014. |
| 2 | Инструкция слушателям по прохождению обучения на учебном портале РОАТ МИИТ pk-roat.ru | Инструкция подробно разъясняет правила пользования порталом и его элементами. Год разработки 2014. |
| 3 | Форум Купена | Форум дает возможность опосредованного консультирования слушателей по учебным вопросам. |
| 4 | Тестовые материалы в компоненте ARI QUIZ | Данный программный продукт предоставляет широкий спектр шаблонов для настройки тестовых заданий, заданий с открытым ответом и других форм проверки знаний. |
| 5 | Видеоконференцсвязь MS Teams | Видеоконференцсвязь MS Teams позволяет без установки специального программного обеспечения в рабочем окне проводить видеолекции и консультации. |

Общие требования к организации образовательного процесса

Реализация программы осуществляется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Материалы для изучения (далее – Контенты) размещаются в базе данных Российской открытой академии транспорта. Доступ к базе данных осуществляется с использованием информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей (персональный компьютер, сеть Internet), обеспечивающих возможность самостоятельного изучения обучающимися Контентов с рабочих мест, а также их взаимодействие с педагогическими работниками, имеющими соответствующий применяемым технологиям уровень подготовки. Идентификация личности обучающегося происходит при введении слушателем логина и пароля. Логин и пароль являются индивидуальными для каждого слушателя.

Этапы формирования компетенций:

- формирование базы знаний (осуществляется с применением электронного

обучения, а также лекционных занятий в процессе контактной работы со слушателями путем проведения вебинаров, он-лайн консультаций);

- формирование умений и навыков практического использования знаний (практические занятия в процессе контактной работы: вебинары, он-лайн семинары, он-лайн консультации, чаты);

- проверка усвоения материала (входной контроль знаний (электронное тестирование и итоговая аттестация (электронное тестирование)).

Учебно-методическая помощь обучающимся оказывается профессорско-преподавательским составом путем размещения в базе данных соответствующего Контента, а также в форме групповых очных консультаций, проводимых при подготовке к итоговой аттестации.

Практические занятия проводятся с использованием методов интенсивного обучения, направленных на развитие знаний, умений и навыков практической направленности, освоение слушателями нового опыта.

Для закрепления материала, изученного в период заочного обучения, в начале очного обучения проводится входной контроль знаний.

Зачет проводится в форме тестирования. Тест состоит из 20 вопросов. Для прохождения тестирования необходимо либо выбрать один или несколько правильных ответов из представленных вариантов ответа на вопросы теста, либо привести ход решения задачи.

Ответ слушателя при проведении зачета оценивается одной из следующих оценок: «зачтено», «незачтено». Ответ не менее чем на 70% вопросов из теста - «зачтено». Оценка «незачет» выставляется в случае, когда количество неправильных ответов превышает количество допустимых для положительной оценки.

На групповой очной консультации, предшествующей проведению зачета, преподаватель должен определить слушателям исходные данные для подготовки: назвать теоретические источники (с точным указанием разделов, тем).

Обучение завершается итоговой аттестацией. К итоговой аттестации допускаются слушатели, освоившие учебный план в полном объеме.

Итоговая аттестация проводится комиссией в составе не менее 2-х человек путем объективной и независимой оценки качества подготовки слушателей.

Итоговая аттестация проходит в форме междисциплинарного зачета.

ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Итоговая аттестация слушателей проводится в формах, определенных учебным планом.

Форма итоговой аттестации – зачет.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Примерный перечень тестовых вопросов для проведения зачета

Вопрос 1. Основная задача управления расходами (возможно несколько вариантов ответов):

а) максимизация доходов;

б) **минимизация затрат;**

в) **достижение максимальной эффективности использования ресурсов при**

сохранении целевого уровня качества продукции услуг.

Вопрос 2. Какой из следующих методов бюджетирования позволяет учитывать изменения во внешней среде и адаптировать затраты?

- а) фиксированное бюджетирование;
- б) гибкое бюджетирование;**
- в) бюджетирование по статьям затрат;
- г) бюджетирование на основе исторических данных.

Вопрос 3. Какое из следующих утверждений лучше всего описывает важность четкого определения целей в кросс-функциональных проектах?

- а) четкие цели помогают избежать недопонимания и позволяют команде сосредоточиться на общем направлении;**
- б) четкие цели не имеют значения, так как команда сама найдет правильный путь;
- в) четкие цели нужны только для организации контроля руководства.

Вопрос 4. Выберите в перечне все количественные показатели работы железнодорожной сортировочной станции (возможно несколько вариантов ответов):

- а) число принятых, сформированных и отправленных поездов**
- б) количество транзитных вагонов с переработкой, без переработки и местных**
- в) общее количество отправленных вагонов**
- г) вагонооборот станции**
- д) погрузка и выгрузка в тоннах и вагонах**
- е) рабочий парк вагонов**
- ж) простой вагона на станции, в том числе транзитного вагона с переработкой, без переработки и местного в часах
- з) коэффициент сдвоенных грузовых операций
- и) статическая нагрузка на вагон в тоннах
- к) коэффициенты использования маневровых локомотивов и горочных механизмов

Вопрос 5. Внедрение проектов по операционной эффективности, направленных на снижение трудоемкости производственных процессов позволяет оптимизировать следующие категории затрат (возможно несколько вариантов ответов):

- а) фонд оплаты труда списочного состава;**
- б) амортизация зданий и сооружений;
- в) подготовка и переподготовка кадров;**
- г) затраты на оплату услуг сторонних организаций в части ФОТ и ОСН при передаче им отдельных функций.

Вопрос 6. Как изменятся суммарные переменные затраты при снижении объема работ?

- а) снизятся;**
- б) увеличатся;
- в) останутся неизменными.

Вопрос 7. Определите влияние объема работ на расходы по фонду оплаты труда, если плановая величина фонда оплаты труда 719,3 млн. руб., фактическая 721,9 млн.руб., план по показателю приведенная работа выполнен на 103,8% коэффициент зависящих затрат – 0,101:

- а) +724,7 млн.руб.;
- б) +722,1 млн.руб.;**
- в) +746,6 млн.руб.

Вопрос 8. Повышение производительности труда снижает себестоимость перевозок в части:

- а) **затрат на оплату труда;**
- б) материальных затрат;
- в) прочих затрат.

Вопрос 9. Инвестиционный проект рассчитан на три года; он предполагает инвестиции в сумме 100 млн. руб.; величины генерируемого денежного потока по годам равны: 50, 100, 50 млн. руб. $r=15\%$. Рассчитать величину дисконтированного чистого денежного дохода проекта млн. руб.:

- а) 19,62;
- б) 18,08;
- в) **51,97.**

Вопрос 10. В расчетах эффективности замены выбывшего по износу оборудования какой показатель определяется:

- а) дисконтированный доход;
- б) **приведенные затраты;**
- в) чистую дисконтированную стоимость.

Вопрос 11. Необходимо определить, какой из токарных станков выгоднее приобрести, если стоимость первого 10 млн.руб., второго- 13 млн.руб. Операционные расходы на эксплуатацию станков: первого 3000 тыс. руб. в год второго- 2000 тыс.руб.в год. Срок эксплуатации 5 лет, ставка дисконтирования 15%:

- а) первый, $NPV=54$ тыс. руб.;
- б) второй, $NPV=1620$ тыс. руб.;
- в) первый, Приведенные затраты=20054 тыс. руб.;
- г) **второй, Приведенные затраты=20004 тыс. руб.**

Вопрос 12. Основные макроэкономические показатели включают:

- а) **валовой внутренний продукт, динамика реальной заработной платы, уровень безработицы;**
- б) валовой внешний продукт, средняя заработная плата, уровень спроса;
- в) валовой внутренний доход, минимальная заработная плата, индекс потребления.

Вопрос 13. Какие требования должны учитывать предложения по мероприятиям по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов? (возможно несколько вариантов ответов)

- а) **предложения должны быть направлены в первую очередь на совершенствование технологических процессов;**
- б) предложение может быть оформлено в свободной форме, либо по форме, установленной внутренними документами филиала;
- в) предложение должно учитывать прогностическую оценку на 5-ти летний период после внедрения мероприятий, с учетом ставки дисконтирования;
- г) **реализация предложений не должна ухудшать показатели эксплуатационной работы филиалов, нарушать требования безопасности движения поездов.**

Вопрос 14. Определить изменение численности работников, если доля зависящей от объема работ численности составляет 75%. Зависящую численность определяют исходя из объема работ и трудоемкости. Объем работ в планируемом периоде увеличивается на 3%, планируемые к реализации мероприятия позволят сократить трудоемкость на 0,5%. Как изменится общая численность работников структурного подразделения:

- а) **+1,86 %**
- б) -1,86 %;

- в) +2,63 %;
- г) -2,63 %.

Вопрос 15. К показателям, характеризующим пробеги подвижного состава относят:

- а) грузооборот;
- б) **вагоно-километры;**
- в) локомотиво-часы;
- г) парк локомотивов.

Вопрос 16. К качественным показателям использования локомотивного парка относят (возможно несколько вариантов ответов):

- а) динамическая нагрузка вагона;
- б) **масса поезда брутто;**
- в) **участковая скорость движения поезда;**
- г) линейный пробег локомотива;
- д) средний простой вагона под грузовой операцией.

Вопрос 17. Компенсационные выплаты относятся:

- а) **к постоянной части заработной платы;**
- б) к переменной части заработной платы.

Вопрос 18. Качественные показатели отражают:

- а) уровень оплаты труда локомотивных бригад, причины простоя локомотивов и вагонов, дублирование функций и операций, не добавляющих итоговой ценности;
- б) уровень соподчинения структурных подразделений компании, разрывы в зонах ответственности на стыках подразделений, риски и потенциал для автоматизации и цифровизации;
- в) **эффективность использования подвижного состава (локомотивов и вагонов).**

Вопрос 19. В каком бюджете планируются объемные и качественные показатели работы железнодорожного транспорта:

- а) мотивационный бюджет;
- б) инвестиционный бюджет;
- в) **бюджет производства;**
- г) бюджет затрат.

Вопрос 20. Расчет амортизационных отчислений производится исходя из:

- а) **первоначальной стоимости основных производственных фондов;**
- б) среднегодовой стоимости основных производственных фондов;
- г) балансовой стоимости основных производственных фондов.

Вопрос 21. К доплатам стимулирующего характера относятся:

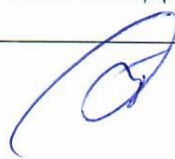
- а) доплата за сверхурочную работу;
- б) **доплата за профессиональное мастерство;**
- в) доплата за работу во вредных и опасных условиях труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

| № п/п | Наименование | Разделы и темы программы |
|----------|---|--------------------------------|
| 1. | Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ | Дисциплины 3, 5 |
| 2. | Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ | Дисциплины 3, 5 |
| 3. | Планирование в структурных подразделениях железнодорожного транспорта: учебник / под ред. И.А. Котенец, Н.И. Сорокиной, Л.В. Шкуриной – М.: ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на ж.-д. трансп., 2023. – 276 с. | Дисциплины 2, 3, 4, 5 |
| 4. | Экономика предприятий железнодорожного транспорта. Планирование и анализ производственно-хозяйственной деятельности. Том I. Москва - ООО «Типография Парадиз», 2016 - 196 стр. | Дисциплины 1, 2, 3, 4, 5 |
| 5. | Экономика предприятий железнодорожного транспорта. Планирование и анализ производственно-хозяйственной деятельности. Том II. Москва: ООО «Типография Парадиз», 2016 - 344 стр. | Дисциплины 1, 2, 3, 4, 5 |
| 6. | Экономика эксплуатационной работы железнодорожного транспорта: учебное пособие / Т.И. Верижникова и др.; под ред. Л.В. Шкуриной. – М.: ФГБОУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2019 | Дисциплины 2, 3, 4, 5 |
| 7. | Себестоимость интермодальных перевозок: учебник / под ред. Л.В. Шкуриной. – М.: ФГБОУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2020 | Дисциплина 3 |
| 8. | Основы транспортного бизнеса: учебник / под ред. Т.А. Луниной и Л.В. Шкуриной. – М.: ФГБОУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2022 | Дисциплины 1, 2 |
| 9. | Менеджмент и экономика предприятий железнодорожного транспорта : учебник / под ред. А.О. Гирича и Л.В. Шкуриной. – М.: ФГБОУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2022 | Дисциплины 2, 3, 4, 5 |
| 10. | Эффективность инвестиционных проектов: учебник / под ред. Л.В. Шкуриной и О.Н. Покусаева. – М.: ФГБОУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2023 | Дисциплина 5 |
| 11. | Стратегия развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.06.2008 №877-р | Дисциплина 1 |
| 12. | Методика формирования бюджетов затрат по перевозочным видам деятельности филиалов и ОАО «РЖД» в целом, утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 04.08.2021 № 1731/р | Дисциплина 3 |
| 13. | Регламент бюджетного управления холдинга «РЖД», утвержденный распоряжением ОАО «РЖД» от 25.11.2020 №2603/р | Дисциплина 3 |

| № п/п | Наименование | Разделы и темы программы |
|-------|--|--------------------------|
| 14. | Методика формирования параметров бюджетов производства филиалов и ОАО «РЖД» в целом, утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 02.10.2023 № 2479/р | Дисциплины 3 и 5 |
| 15. | Методика планирования качественных показателей использования тягового подвижного состава, утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 03.10.2023 № 2503/р | Дисциплины 2, 3 и 5 |
| 16. | Порядок сквозного производственного планирования объемов работ и потребности в ресурсах филиалов ОАО «РЖД», утвержденный распоряжением ОАО «РЖД» от 25.11.2020 № 2603/р | Дисциплина 3 |
| 17. | Положение об организации дополнительного премирования работников филиалов ОАО «РЖД» за реализацию экономически эффективных проектов бережливого производства, утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 08.04.2022 № 955/р | Дисциплина 5 |
| 18. | Положение о корпоративной системе оплаты труда ОАО «РЖД», утвержденное на заседании Правления ОАО «РЖД» протоколом от 18-19 декабря 2006 г. №40 (в послед. ред.) | Дисциплина 5 |
| 19. | Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 10.11.2021 № 2404 | Дисциплина 5 |
| 20. | Порядок формирования, актуализации и контроля выполнения Сводной программы мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов ОАО «РЖД», утвержденный распоряжением ОАО «РЖД» от 19.10.2020 № 2310/р | Дисциплина 5 |

Заместитель директора РОАТ



Д.М. Поменков

Заведующая кафедрой «Экономика, финансы
и управление на транспорте»



Л.В. Шкурина