

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГАЗПРОМ»

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УЧЕБНО-ТРЕНАЖЕРНЫЙ ЦЕНТР ГАЗПРОМА»**

УТВЕРЖДАЮ

Директор
ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ»

_____ А.С. Кандалов

17.03.2023

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 01580078002BAF7CAB43E5E6E025AA45E9
Владелец: КАНДАЛОВ АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ, ЧУ ДПО
ГАЗПРОМ ОНУТЦ , ДИРЕКТОР
Действителен: с 11.10.2022 по 11.01.2024

Направление: РЕЗЕРВ КАДРОВ

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
профессиональной переподготовки руководителей и специалистов
по курсу «Школа резерва кадров. Экономика и управление
на предприятиях нефтегазового комплекса»**

Образовательная организация: ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ»

Код документа: 07.03.01.129.01

Код курса: 03 1101 002 ПМ

Калининград 2023

АННОТАЦИЯ

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки руководителей и специалистов по курсу «Школа резерва кадров. Экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса» предназначена для профессиональной переподготовки резерва кадров руководителей среднего звена управления обществ и организаций ПАО «Газпром».

В программе теоретического обучения рассматриваются вопросы принятия эффективных управленческих решений на предприятиях нефтегазового комплекса в условиях рыночной экономики.

В программе практического обучения отрабатываются навыки разработки и внедрения эффективных управленческих решений.

Программа включена в Перечень программ целевого (опережающего) обучения руководителей, специалистов и других служащих в Системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром».

Сведения о документе:

1 РАЗРАБОТАН	ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ»
2 ВНЕСЕН	ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ»
3 УТВЕРЖДЕН	Директором ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ» А.С. Кандаловым 17.03.2023
4 СОГЛАСОВАН	Протокол заседания педагогического совета ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ» от 14.03.2023 № 3
5 СРОК ДЕЙСТВИЯ	5 лет
6 ВВЕДЕН ВЗАМЕН	Учебного плана и программы профес- сиональной переподготовки «Школа ре- зерва кадров. Экономика и управление на предприятиях нефтегазового ком- плекса», утвержденных директором ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ», 12.03.2018

© ПАО «Газпром», 2023

© Разработка и оформление

ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ», 2023

Распространение настоящего документа осуществляется в соответствии с действующим законодательством и с соблюдением правил, установленных ПАО «Газпром».

Список исполнителей:**Разработчики:**

Преподаватель, д-р экон. наук

В.Г. Чаплыгин
(Модуль 2, Модуль 6)

Генеральный директор

ООО БизнесЦентр «Интер Тренинг» канд.
пед. наук

Л.В. Зимина
(Модуль 4)

Заведующий кафедрой отраслевой логистики,
маркетинга и коммерции ФГБОУ ВО
«КГТУ» канд. экон. наук, доцент

С.В. Саванович
(Модуль 4, Модуль 6)

Доцент кафедры учета, анализа и аудита
в отраслях и комплексах ФГБОУ ВО
«КГТУ», канд. экон. наук

Н.А. Малий
(Модуль 1, Модуль 3)

Директор ООО «Юридический Центр
«Таурис-Эксперт»

Р.В. Аваков
(Модуль 1)

Руководитель проектов ООО «ЭКОС»,
технический эксперт Федеральной службы
по аккредитации

Д.И. Толстенкова
(Модуль 1)

Ответственный за методическое обеспечение
разработки и составления настоящей учебно-
программной документации:

Ведущий специалист учебного отдела
ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ»

М.В. Блазаренас

Нормоконтролер:

Инженер 1 категории группы нормоконтроля
производственно-технического отдела
ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ»

М.В. Варфоломей

Рецензент:

Начальник учебного отдела
ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ»

Н.В. Матюхова

СОДЕРЖАНИЕ

1 Общие положения	6
1.1 Область применения	6
1.2 Цель реализации дополнительной профессиональной программы	6
1.3 Нормативно-правовые основания разработки.....	6
1.4 Требования к слушателям.....	7
1.5 Срок освоения программы профессиональной переподготовки, форма обучения.....	7
1.6 Форма аттестации, форма документа, выдаваемого по результатам обучения.....	8
2 Термины и определения.....	9
3 Обозначения и сокращения	14
4 Характеристика профессиональной деятельности в области нового вида профессиональной деятельности	15
5 Планируемые результаты обучения	16
5.1 Планируемые результаты освоения программы профессиональной переподготовки	16
6 Организационно-педагогические условия реализации программы профессиональной переподготовки.....	20
6.1 Требования к квалификации педагогических работников, обеспечивающих реализацию образовательного процесса в рамках программы профессиональной переподготовки по курсу.....	20
6.2 Материально-технические условия реализации программы профессиональной переподготовки по курсу	20
6.3 Требования к информационным и учебно-методическим условиям....	21
7 Учебный план.....	22
8 Календарный учебный график	24
9 Структура и содержание программы профессиональной переподготовки по курсу	30
9.1 Структура и содержание профессионального модуля «Организация и управление предприятием»	30
9.1.1 Учебно-тематический план	30
9.1.2 Содержание программы профессионального модуля «Организация и управление предприятием»	36
9.2 Структура и содержание профессионального модуля «Корпоративные финансы»	43
9.2.1 Учебно-тематический план	43

9.2.2 Содержание программы профессионального модуля «Корпоративные финансы»	47
9.3 Структура и содержание профессионального модуля «Финансовое планирование, бюджетирование и учет на предприятии» .	50
9.3.1 Учебно-тематический план	50
9.3.2 Содержание программы профессионального модуля «Финансовое планирование, бюджетирование и учет на предприятии» .	55
9.4 Структура и содержание профессионального модуля «Управление персоналом в компании»	61
9.4.1 Учебно-тематический план	61
9.4.2 Содержание программы профессионального модуля «Управление персоналом в компании. Ключевые компетенции руководителя»	64
9.5 Структура и содержание профессионального модуля «Охрана труда и промышленная безопасность. Основы экологии»	67
9.5.1 Учебно-тематический план	67
9.5.2 Содержание программы профессионального модуля «Охрана труда и промышленная безопасность. Основы экологии»	69
9.6 Структура и содержание профессионального модуля «Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент».....	71
9.6.1 Учебно-тематический план	71
9.6.2 Содержание программы профессионального модуля «Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент».....	74
10 Оценочные материалы для контроля освоения программы профессиональной переподготовки по курсу.....	77
10.1 Общая характеристика контроля и оценивания качества освоения программы профессиональной переподготовки по курсу.....	77
10.2 Комплект контрольно-оценочных средств	79
11 Методические материалы	90
11.1 Методические рекомендации по организации и проведению учебного процесса	90
11.2 Учебно-методическое обеспечение	91

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Область применения

Настоящая дополнительная профессиональная программа предназначена для профессиональной переподготовки руководителей и специалистов по курсу «Школа резерва кадров. Экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса» в целях формирования и развития компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области экономики и управления на предприятиях нефтегазового комплекса.

1.2 Цель реализации дополнительной профессиональной программы

Программа профессиональной переподготовки имеет своей целью формирование и развитие у слушателей компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

1.3 Нормативно-правовые основания разработки

Нормативную правовую основу разработки настоящей программы профессиональной переподготовки составляют следующие нормативные документы:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями)

Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с последующими изменениями и дополнениями)

Положение о Системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром», утвержденное приказом ПАО «Газпром» от 29.01.2016 № 42 (с изменениями, утвержденными приказом ПАО «Газпром» от 14.12.2016 № 810)

Требования к разработке и оформлению учебно-методических материалов для профессионального обучения и дополнительного профессионального образования персонала дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром», утвержденные Департаментом 715 ПАО «Газпром» (Е.Б. Касьян) от 05.08.2019 № 07/15-3005

В случае изменения нормативно-правовой базы, служащей основанием для разработки настоящей программы профессиональной переподготовки, актуализация программы производится в рабочем порядке и повторного согласования и утверждения не требует.

1.4 Требования к слушателям

Категория слушателей – резерв кадров руководителей среднего звена управления обществ и организаций ПАО «Газпром».

К освоению программы профессиональной переподготовки допускаются лица, имеющие/получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.5 Срок освоения программы профессиональной переподготовки, форма обучения

Продолжительность обучения – 432 часа, в том числе:

Модуль 1

76 часов – очное обучение,

48 часов – заочное обучение с использованием электронного обучения.

Форма обучения – очно-заочная (с отрывом от работы).

Модуль 2

40 часов – очное обучение, с использованием дистанционных образовательных технологий обучения.

Форма обучения – очная (с отрывом от работы).

Модуль 3

76 часов – очное обучение.

Форма обучения – очная (с отрывом от работы).

Модуль 4

76 часов – очное обучение.

Форма обучения – очная (с отрывом от работы).

Модуль 5

40 часов – с использованием электронного обучения.

Форма обучения – заочная (без отрыва от работы).

Модуль 6

76 часов – очное обучение.

Форма обучения – очная (с отрывом от работы).

1.6 Форма аттестации, форма документа, выдаваемого по результатам обучения

Форма промежуточной аттестации по модулям программы профессиональной переподготовки указана в учебных планах.

Итоговая аттестация проводится в форме защиты выпускной аттестационной работы, позволяющей оценить уровень теоретической и практической подготовки и готовность к решению профессиональных задач.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается диплом о профессиональной переподготовке, дающий право на ведение нового вида профессиональной деятельности в сфере «Экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса».

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ», выдается справка об обучении или о периоде обучения.

2 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В программе профессиональной переподготовки используются следующие термины и их определения:

1 **арбитраж**: Способ разрешения споров посредством обращения спорящих сторон к независимым арбитрам, выполняющим роль судей-экспертов.

2 **бухгалтерский учет**: Формирование документированной систематизированной информации об объектах, предусмотренных Федеральным законом о бухгалтерском учете, в соответствии с требованиями, установленными настоящим Федеральным законом, и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности.

3 **бюджетирование**: 1) управление финансовыми потоками компании; функция финансового менеджмента; 2) планирование финансовой деятельности на основе принимаемых бюджетов, анализ и контроль исполнения бюджетов. В качестве близкого понятия часто употребляется термин «бюджетное планирование и управление».

4 **вероятность**: Степень (мера) возможности реализации риска.

5 **дашборд**: Интерактивная информационная панель, которая наглядно представляет, визуализирует, объясняет и анализирует данные.

6 **договорные отношения**: Отношения, возникающие в соответствии с условиями обязательств, определенных в договоре подряда и требованиями закона, иных правовых и нормативных актов, которые обязательны для выполнения.

7 **допустимый уровень риска**: Уровень риска, который органы управления предприятием считают приемлемым и в результате, реализации которого отклонение от поставленной цели не превысит установленный уровень.

8 **инвестиции**: Денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

9 **инвестиционная политика**: Составная часть экономической политики, проводимой государством и предприятиями в виде установления структуры и масштабов инвестиций, направлений их использования, источников получения с учетом необходимости обновления основных средств и повышения их технического уровня.

10 инвестиционный менеджмент: Управление инвестициями в конкретную отрасль экономики либо в развитие компании, предприятия.

11 инвестиционный портфель: Набор, совокупность ценных бумаг, приобретаемых банком в ходе активных операций по вложению капитала в прибыльные объекты.

12 инновации: Введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.

13 инновационная деятельность: Деятельность (включающая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

14 казначейство: Специальный государственный финансовый орган, существующий обычно при министерстве финансов страны или в его составе. В функции казначейства входит управление кассовым исполнением государственного бюджета, а также управление государственным долгом и эмиссия государственных ценных бумаг. В ходе исполнения государственного бюджета казначейство отслеживает сбор налогов, пошлин и других поступлений в бюджет, открывает бюджетные кредиты и предоставляет бюджетные средства в соответствии с утвержденными ассигнованиями.

15 компетенция: Совокупность личностно-деловых и профессиональных характеристик работника, которые необходимы для эффективного решения определенных задач.

16 маркетинг: Это предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю.

17 мотивация: Внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

18 нетворкинг: Расширение сети знакомств для решения профессиональных и личных задач с их помощью.

19 оплата труда: Это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

20 **остаточный риск:** Риск, который остается после реализации мероприятий по управлению риском.

21 **охрана труда:** Система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

22 **планирование:** Целеполагание на основе прогнозирования и разработка концепции достижения намеченных целей на основе определения способов, ресурсов, источников финансирования, сроков исполнения и ответственных исполнителей.

23 **последствие:** Степень влияния реализации риска на достижение целей.

24 **профессиональная компетенция:** Специальные знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения определенных профессиональных задач.

25 **реализация риска:** Наступление событий, действие обстоятельств, внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение поставленных целей.

26 **риск:** Потенциальные события, обстоятельства, внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение поставленных целей.

27 **сбалансированная система показателей (ССП)** (англ. Balanced Score Card, BSC): Система стратегического планирования; структурный подход к оценке эффективности деятельности компании и корректировке стратегии; основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами, от которых зависит получение планируемых результатов.

28 **система управления рисками:** Совокупность взаимосвязанных организационных мер и процессов, организационной структуры, локальных нормативных актов и иных документов, методик и процедур (положений, регламентов, стандартов и методических указаний), норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых руководством и работниками структурных подразделений Общества, его дочерних обществ и организаций, направленная на обеспечение достаточных гарантий достижения целей и решения задач, а также поддержку руководства и работников структурных подразделений Общества, его дочерних обществ и организаций, при принятии решений в условиях неопределенности.

29 трудовые отношения: Отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, с профессией, со специальностью с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

30 управленческий учет: Система сбора и группировки финансовой и нефинансовой информации, бюджетирования и оценки деятельности подразделений, на основе которой менеджеры принимают решения, выполнение которых способствует достижению целей организации; одна из функций управления.

31 уровень риска: Выраженное определенным формализованным способом сочетание вероятности и последствий реализации риска.

32 финансовая политика: Политика государства, правительства в отношении использования государственных финансовых ресурсов, регулирования доходов и расходов, формирования и исполнения государственного бюджета, налогового регулирования управления денежным обращением, воздействия на курс национальной валюты.

33 финансовая система: Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих частей, звеньев, элементов, непосредственно связанных с финансовой деятельностью и способствующих ее осуществлению, предоставляющих финансовые институты и инструменты, создающие необходимые условия для протекания финансовых процессов. Финансовая система включает органы управления финансами, финансово-кредитные учреждения, финансовые ресурсы, законы, правила, нормы, регулирующие финансовую деятельность.

34 финансовые показатели: Показатели финансовой деятельности компании: данные, характеризующие различные стороны деятельности, связанной с образованием и использованием денежных фондов и накоплений.

35 финансовые результаты: Итоги хозяйственной деятельности компании и ее подразделений, выраженные в виде финансовых показателей, таких, как прибыль (убытки), изменение стоимости собственного капитала, дебиторская и кредиторская задолженность, доход.

36 финансовый контроль: Контроль за ведением финансовой документации, ее соответствием установленным нормам и правилам; контроль за соблюдением законов и нормативных актов при осуществлении финансовых операций, сделок юридическими и физическими лицами.

37 финансовый рынок: Совокупность рыночных форм торговли финансовыми активами: иностранной валютой, ценными бумагами, кредитами, депозитами, производными финансовыми инструментами. Включает фондовый рынок (фондовые биржи), кредитный рынок (банки, инвестиционные и дилерские компании, пенсионные фонды), рынки капитала (страхового, ипотечного, межбанковского), мировой финансовый рынок.

38 финансовый учет: Учет наличия и движения денежных средств, финансовых ресурсов, основной частью которого является бухгалтерский учет.

39 финансы: Обобщающий экономический термин, означающий как денежные средства, финансовые ресурсы, рассматриваемые в их создании и движении, распределении и перераспределении, использовании, так и экономические отношения, обусловленные взаимными расчетами между хозяйствующими субъектами, движением денежных средств, денежным обращением, использованием денег.

3 ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В программе профессиональной переподготовки используются следующие сокращения и обозначения:

Русские

БДДС – бюджет движения денежных средств;

ДДС – движение денежных средств;

ДОТ – дистанционные образовательные технологии;

ИД – инновационная деятельность;

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности;

ОПК – общепрофессиональная компетенция;

ПК – профессиональная компетенция;

РСБУ – Российские стандарты бухгалтерского учета;

СНФПО – Система непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром»;

УК – управленческая компетенция;

ЦФО – центр финансовой ответственности.

Иностранные

BSC (от англ. Balanced Scorecard) – сбалансированная система показателей;

CVP (от англ. Customer Value Proposition) – операционный анализ;

ROI (от англ. Return on Investment) – показатель окупаемости инвестиций;

SMART (от англ. Self-monitoring, Analysis and Reporting Technology) – технология самоконтроля, анализа и отчетности;

SWOT (от англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.

4 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ НОВОГО ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Область профессиональной деятельности руководителей и специалистов, освоивших программу профессиональной переподготовки: управление персоналом.

Руководители и специалисты, освоившие программу профессиональной переподготовки по данному курсу, готовятся к следующему виду деятельности: экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса.

5 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

5.1 Планируемые результаты освоения программы профессиональной переподготовки

В результате обучения по программе профессиональной переподготовки руководитель и специалист должен развить общепрофессиональные (ОПК) и управленческие (УК) компетенции, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень ОПК и УК, развиваемых при профессиональной переподготовке

Код	Наименование компетенции
ОПК 1	Соблюдать и контролировать соблюдение правил охраны труда, промышленной безопасности при выполнении работ
УК 1	Формирование стратегии
УК 2	Управление знаниями и информацией
УК 3	Коммерческий подход к деятельности организации
УК 4	Планирование деятельности подразделения
УК 5	Мотивация и развитие подчиненных
УК 6	Сплочение коллектива
УК 7	Умение обеспечить результат
Примечание – Перечень ОПК и УК указывается в соответствии с Каталогом управленческих и личностно-деловых компетенций для применения в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром», утвержденным Департаментом ОАО «Газпром» (Е.Б. Касьян) 15.04.2013.	

В результате обучения по программе повышения квалификации слушатель должен развить следующие профессиональные компетенции (ПК), представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Перечень профессиональных компетенций, развиваемых при профессиональной переподготовке

Код	Наименование компетенции
ПК 1	Анализ экономической среды
ПК 2	Цифровая грамотность
ПК 3	Анализ и совершенствование бизнес-процессов
ПК 4	Финансовое планирование
ПК 5	Финансовый и управленческий учет
ПК 6	Долгосрочное инвестиционное и стратегическое планирование

С целью овладения видом деятельности «Экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса» и соответствующими профессиональными компетенциями слушатель в результате освоения профессионального курса должен:

получить практический опыт:

- разработки и внедрения эффективных управленческих решений;

уметь:

- рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели;
- оценивать стоимость и структуру капитала компании, и возможные направления ее оптимизации;
- составлять финансовые планы, бюджеты;
- разрабатывать финансовые прогнозы;
- принимать управленческие решения по оптимизации затрат;
- оценивать рентабельность и ликвидность предприятия;
- применять методы управления денежными средствами, методы и инструментарий прогнозирования, анализа и контроля денежных потоков в практической деятельности конкретного субъекта хозяйствования;
- анализировать риски, основываясь на их вероятности и последствиях;
- отбирать подходящие методы оценки рисков и эффективно применять их;
- использовать и применять принцип построения карты рисков и реестра рисков;
- разрабатывать методическую документацию по управлению рисками;
- точно ставить цели и задачи;
- адекватно использовать разные стили управления;
- эффективно вовлекать персонал в работу посредством стимулов, мотивации и убеждения;
- делегировать полномочия;
- осуществлять контроль выполнения;
- поддерживать командное взаимодействие внутри коллектива;
- проводить оценку инновационной позиции предприятия;
- обосновывать целесообразность принятия инновационных управленческих решений;
- управлять инвестиционным портфелем, анализировать финансовое состояние предприятия;

- готовить публичное выступление;
- владеть техникой речи;

знать:

- общую теорию управления;
- методы моделирования ситуаций и разработки решений в менеджменте;
- законы, принципы, теорию, классификацию организации;
- принципы проектирования организационных систем;
- основы трудовых и гражданско-правовых отношений;
- сущность и роль финансов и кредита;
- сущность оборотных средств предприятия;
- принципы бухгалтерского, управленческого учета и финансового анализа на предприятии;
- формирование финансовой стратегии предприятия;
- сущность финансовой работы и финансового планирования в системе управления предприятием;
- сущность управленческого учета и методические подходы к системе управления затратами;
- методику разработки основных бюджетных документов;
- современные методы управления денежными средствами, методы и инструментарий прогнозирования, анализа и контроля денежных потоков;
- законодательство РФ и отраслевые стандарты по управлению рисками;
- основные положения международных стандартов по риск-менеджменту и смежным вопросам;
- методы анализа и оценки риска (анализ существующих контролей и методов по управлению рисками и их достаточность, анализ последствий рисков, анализ возможностей и оценка вероятности, предварительный анализ, оценка неопределенности и чувствительности);
- корпоративные акты по управлению рисками на предприятии (политики, процедуры, регламенты, методики оценки рисков);
- планы мероприятий и контрольные процедуры по рискам;
- принципы построения реестра рисков, карты рисков;
- основные требования охраны труда;
- основы менеджмента, необходимые для эффективного руководства;
- виды, функции и приемы деловых коммуникаций;
- основные объекты и принципы организации инновационного менеджмента;

- особенности управления инновационными процессами на предприятиях газовой промышленности;
- технологии оценки инновационного потенциала предприятия, оценки инновационной активности;
- этапы и условия осуществления инновационных процессов;
- сущность инвестиционного менеджмента;
- основы экологического законодательства.

6 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

6.1 Требования к квалификации педагогических работников, обеспечивающих реализацию образовательного процесса в рамках программы профессиональной переподготовки по курсу

Требования к образованию педагогических работников, освоению ими дополнительных профессиональных программ, к опыту работы педагогических работников в области профессиональной деятельности, соответствующей направленности программы обучения, должны соответствовать Требованиям к квалификации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и образовательных организаций ПАО «Газпром» (приложения № 1 и 2 к письму «О требованиях к педагогическим работникам ПАО «Газпром» от 24.03.2017 № 07/15/05-221).

6.2 Материально-технические условия реализации программы профессиональной переподготовки по курсу

Реализация программы профессиональной переподготовки предполагает наличие учебных кабинетов, компьютерного класса.

Оборудование учебного кабинета и рабочих мест кабинета: учебные места по количеству слушателей, маркерная доска, калькуляторы.

Технические средства обучения:

для аудиторных занятий: компьютер, мультимедийный проектор, проекционный экран.

для электронного обучения/применения дистанционных образовательных технологий: компьютер, подключенный к сети Интернет; вебинарная платформа Webinar.ru; мультипортальная система дистанционного обучения «СНФПО Онлайн».

6.3 Требования к информационным и учебно-методическим условиям

Реализация программы профессиональной переподготовки руководителей и специалистов по курсу должна предусматривать обеспечение комплектом учебно-информационных и дидактических материалов для проведения теоретического обучения и практики.

В процессе освоения программы профессиональной переподготовки по курсу слушатели должны быть обеспечены доступом к учебным материалам посредством выдачи раздаточных материалов, предоставления им доступа к нормативной правовой документации как в печатном, так и в электронно-цифровом виде.

В процессе освоения программы профессиональной переподготовки для получения доступа к материалам, а также различным базам данных с документацией слушателям должна быть обеспечена возможность работы на компьютере и использования сети Интернет для самостоятельного поиска необходимой информации. Для этого компьютерные классы должны быть подключены к сети Интернет.

Реализация программы профессиональной переподготовки в части применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий обеспечивается посредством предоставления слушателям доступа к мультипортальной системе дистанционного обучения «СНФПО Онлайн» и вебинарной платформе Webinar.ru.

Перечень информационного и учебно-методического обеспечения обучения представлен в разделе «Методические материалы» (подраздел «Учебно-методическое обеспечение») данной дополнительной профессиональной программы.

7 УЧЕБНЫЙ ПЛАН

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

профессиональной переподготовки руководителей и специалистов

по курсу «Школа резерва кадров. Экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса»

Наименование профессиональных модулей	Объем обучения, час										Коды формируемых компетенций	Объем времени на проведение аттестации (промежуточной, итоговой), час			
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа		Всего		из них			
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультации при выполнении самостоятельной работы			Всего	из них		
			лекции	Практические занятия		лекции	Практические занятия						зачет	экзамен	Защита выпускной работы
1 Организация и управление предприятием	122	74	31	43	–	–	–	48	–	УК 1, УК 2, ПК 1, ПК 2	2	2	–	–	
2 Корпоративные финансы	38	–	–	–	38	17	21	–	–	УК 3, УК 4, ПК 3	2	2	–	–	
3 Финансовое планирование, бюджетирование и учет на предприятии	74	74	33	41	–	–	–	–	–	УК 3, УК 2, ПК 4, ПК 5	2	2	–	–	

Наименование профессиональных модулей	Объем обучения, час									Коды формируемых компетенций	Объем времени на проведение аттестации (промежуточной, итоговой), час			
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа			Всего	из них		
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультации при выполнении самостоятельной работы			зачет	экзамен	Защита выпускной работы
			лекции	Практические занятия		лекции	Практические занятия							
4 Управление персоналом в компании. Менеджмент руководителя	74	74	20	54	–	–	–	–	–	УК 1, УК 5, УК 6, УК 7	2	2	–	–
5 Охрана труда и промышленная безопасность. Основы экологии	38	–	–	–	–	–	–	38	–	ОПК 1	2	2	–	–
6 Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент	68	68	26	30	–	–	–	12	–	УК 2, УК 3, ПК 6	–	–	–	–
Промежуточная аттестация	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	10	10	–	–
Итоговая аттестация	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	8	–	–	8
Итого	414		110	168	38	–	–	98	–	–	18	10	–	8

8 КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Календарный график обучения по программе профессиональной переподготовки руководителей и специалистов по курсу «Школа резерва кадров. Экономика и управление на предприятиях нефтегазового комплекса» определяется расписанием учебных занятий и графиком электронного обучения.

Модуль 1. Организация и управление предприятием

Компоненты программы	Расписание учебных занятий заочной части (дни/часы)																								Практика/стажировка	Итоговая аттестация	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
1 Аналитический обзор развития нефтегазового рынка	2	2	2	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2 Трудовые и гражданско-правовые отношения	–	–	–	–	2	2	2	2	2	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3 Управление рисками предприятия	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	–	–

Компоненты программы	Расписание учебных занятий очной части (дни/часы)										Практика/стажировка	Итоговая аттестация
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 Вводное занятие	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2 Тренинг командообразование	7	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3 Мотивация на саморазвитие	–	4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
4 Современные технологии управления предприятием в нефтегазовом бизнесе	–	4	8	8	4	–	–	–	–	–	–	–
5 Управление проектами	–	–	–	–	4	8	8	4	–	–	–	–
6 Управление информацией и знаниями	–	–	–	–	–	–	–	4	4	–	–	–

Компоненты программы	Расписание учебных занятий очной части (дни/часы)										Практика/ стажировка	Итоговая аттестация	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
7 Цифровизация и цифровая трансформация	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4	2	–	–
Промежуточная аттестация	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2		
Итого	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	–	–

Модуль 2. Корпоративные финансы

Компоненты программы	Расписание учебных занятий (дни/часы)					Практика/ стажировка	Итоговая аттестация
	1	2	3	4	5		
1 Управление денежными потоками. Внутреннее казначейство	8	8	8	–	–	–	–
2 Корпоративные финансы	–	–	–	8	6	–	–
Промежуточная аттестация	–	–	–	–	2	–	–
Итого	8	8	8	8	8		

Модуль 3. Финансовое планирование, бюджетирование и учет на предприятии

Компоненты программы	Расписание учебных занятий (дни/часы)										Практика/ стажировка	Итоговая аттестация
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 Финансовая стратегия предприятия. Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития предприятия	8	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2 Бухгалтерский учет и финансовый анализ на предприятии	–	8	8	6	–	–	–	–	–	–	–	–
3 Современные подходы к финансовому планированию и бюджетированию на предприятии	–	–	–	2	8	6	–	–	–	–	–	–
4 Управленческий учет и обоснование эффективных управленческих решений	–	–	–	–	–	2	8	8	6	–	–	–
5 Налоговая политика и налоговая система РФ	–	–	–	–	–	–	–	–	2	2	–	–

Компоненты программы	Расписание учебных занятий (дни/часы)										Практика/стажировка	Итоговая аттестация
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Промежуточная аттестация	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2	–	–
Итого	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	–	–

Модуль 4. Управление персоналом в компании

Компоненты программы	Расписание учебных занятий (дни/часы)										Практика/стажировка	Итоговая аттестация
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 Лидерство как фактор повышения результативности деятельности	8	4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2 Технологии эффективного руководства	–	4	8	8	8	8	4	–	–	–	–	–
3 Эффективное командное взаимодействие	–	–	–	–	–	–	4	8	2	–	–	–
4 Деловой русский язык	–	–	–	–	–	–	–	–	6	2	–	–
Промежуточная аттестация	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2	–	–
Итого	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	–	–

Модуль 5. Охрана труда и промышленная безопасность. Основы экологии

Компоненты программы	Расписание учебных занятий (дни/часы)					Практика/стажировка	Итоговая аттестация
	1	2	3	4	5		
						–	–
1 Охрана труда и промышленная безопасность	8	8	8	6	–	–	–
2 Основы экологического менеджмента	–	–	–	2	6	–	–
Промежуточная аттестация	–	–	–	–	2	–	–
Итого	8	8	8	8	8	–	–

Модуль 6. Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент

	Расписание учебных занятий (дни/часы)										Практика/ стажиров- ка	Итоговая аттеста- ция
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 Инновационный менеджмент	8	8	8	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2 Инвестиционный менеджмент	–	–	–	8	8	4	–	–	–	–	–	–
3 Ораторское мастерство и со- здание презентаций	–	–	–	–	–	4	8	–	–	–	–	–
4 Подготовка итоговой аттеста- ционной работы	–	–	–	–	–	–	–	8	4	–	–	–
Итоговая аттестация по про- грамме	–	–	–	–	–	–	–	–	4	4	–	–
Итого	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	–	–

Модуль 1. Организация и управление предприятием

Заочная часть модуля реализуется в течение 24 календарных дней. При реализации программы профессиональной переподготовки в заочной форме на мультипортальной платформе дистанционного обучения «СНФПО Онлайн» доступ к учебному материалу круглосуточный.

Очная часть модуля реализуется в течение 12 календарных дней с выходными днями в субботу и воскресенье. Для всех видов аудиторных занятий академический час составляет 45 минут. Перерывы в занятиях организуются каждые два академических часа продолжительностью не менее 10 минут.

Модуль 2. Корпоративные финансы

Модуль реализуется в течение 5 календарных дней. Для всех видов аудиторных занятий академический час составляет 45 минут. Перерывы в занятиях организуются каждые два академических часа продолжительностью не менее 10 минут.

Модуль 3. Финансовое планирование, бюджетирование и учет на предприятии

Модуль реализуется в течение 12 календарных дней с выходными днями в субботу и воскресенье. Для всех видов аудиторных занятий академический час составляет 45 минут. Перерывы в занятиях организуются каждые два академических часа продолжительностью не менее 10 минут.

Модуль 4. Управление персоналом в компании

Модуль реализуется в течение 12 календарных дней. Для всех видов аудиторных занятий академический час составляет 45 минут. Перерывы в занятиях организуются каждые два академических часа продолжительностью не менее 10 минут.

Модуль 5. Охрана труда и промышленная безопасность. Основы экологии

Модуль реализуется в течение 22 календарных дней. При реализации программы профессиональной переподготовки в заочной форме на мультипортальной платформе дистанционного обучения «СНФПО Онлайн» доступ к учебному материалу круглосуточный.

Модуль 6. Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент

Модуль реализуется в течение 12 календарных дней с выходными днями в субботу и воскресенье. Для всех видов аудиторных занятий академический час составляет 45 минут. Перерывы в занятиях организуются каждые два академических часа продолжительностью не менее 10 минут.

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия	Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
3.4 Структура менеджмента риска	4	–	–	–	–	–	–	4	–				
3.5 Процесс управления рисками	4	–	–	–	–	–	–	4	–				
3.6 Основные технологии оценки рисков	4	–	–	–	–	–	–	4	–				
3.7 Система управления рисками ПАО «Газпром»	4	–	–	–	–	–	–	4	–				
4 Вводное занятие	1	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5 Мотивация на саморазвитие	4	4	–	4	–	–	–	–	–	УК 5	–	–	2
6 Тренинг «Командообразование»	7	7	–	7	–	–	–	–	–	УК 6	–	–	2

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
		лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия							
7 Современные технологии управления предприятием в нефтегазовом бизнесе	24	24	10	14	–	–	–	–	–	УК 1 УК 2 УК 4	Контрольный опрос	2	2
7.1 Организационные структуры и современные системы управления предприятием	4	4	4	–	–	–	–	–	–				
7.2 Управление по сбалансированной системе показателей	8	8	2	6	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия	
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы					
		лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия								
7.3 Инструменты и методы современного стратегического анализа	8	8	2	6	–	–	–	–	–					
7.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	4	4	2	2	–	–	–	–	–					
8 Управление проектами	24	24	12	12	–	–	–	–	–	УК 1 УК2 УК 4	Контрольный опрос	2	2	
8.1 Управление интеграцией, содержанием и расписанием проекта	8	8	4	4	–	–	–	–	–					
8.2 Управление стоимостью, качеством, ресурсами и коммуникациями проекта	8	8	4	4	–	–	–	–	–					

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия	Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
8.3 Управление рисками, закупками и стейкхолдерами проекта, гибкий подход к управлению проектами	8	8	4	4	–	–	–	–	–				
9 Цифровое преобразование компании	8	8	4	4	–	–	–	–	–	ПК 2	Контрольный опрос	2	2
10 Управление информацией и знаниями	8	8	4	2	–	–	–	–	–	УК 2	Контрольный опрос	2	2
Промежуточная аттестация	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Итого	124	76	31	43	–	–	–	48	–	–	–	–	–

Примечание – Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

1 – ознакомительный (воспроизведение информации, узнавание (распознавание), объяснение ранее изученных объектов, свойств и т. п.);

2 – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);

3 – продуктивный (самостоятельное планирование и выполнение деятельности, решение проблемных задач).

9.1.2 Содержание программы профессионального модуля «Организация и управление предприятием»

Раздел 1 Аналитический обзор развития нефтегазового рынка

Анализ показателей динамических рядов нефтегазового рынка. Выявление основных трендов развития нефтегазового рынка. Особенности развития отдельных территориальных рынков. Экономико-статистический анализ деятельности нефтегазовых компаний на рынке

Методы построения прогнозов развития нефтегазового рынка. Обзор аналитики представленных прогнозных оценок развития нефтегазового рынка. Сегментация рынка. Оценка привлекательности отдельных сегментов нефтегазового рынка. Выбор целевых сегментов рынка.

Раздел 2 Трудовые и гражданско-правовые отношения

Тема 2.1 Договорные отношения предприятия. Арбитраж

Преддоговорные отношения: определение вида договора, выбор контрагента, переговоры. Переговоры о заключении договора. Ответственность за недобросовестные действия при проведении переговоров. Подписание гражданско-правового договора от имени юридического лица. Заключение гражданско-правового договора. Оферта и акцепт. Виды гражданско-правовых договоров. Требования Закона № 223-ФЗ к оформлению договоров: форма, условия, изменение, расторжение. Задачи судопроизводства в Арбитражных судах.

Практическое занятие

Рассмотрение на практике видов договоров и порядок их заключения.

Тема 2.2 Основы Гражданского кодекса РФ

Организационно-правовые формы коммерческих юридических лиц. Процессуальное правопреемство. Правопреемство и передаточный акт (разделительный баланс) при реорганизации юридического лица. Право собственности и другие вещные права. Правовое регулирование толкования договора. Досудебный порядок урегулирования споров в договорных отношениях.

Тема 2.3 Основы Трудового кодекса РФ

Трудовой договор как основной документ, регулирующий трудовые отношения. Стороны трудового договора. Соответствие Трудового кодекса Российской Федерации требованиям прав человека, соответствие международным трудовым нормам.

Тема 2.4 Основы хозяйственного права

Право собственности как основа хозяйствования. Право хозяйственного ведения. Право оперативного управления. Объект аренды.

Раздел 3 Управление рисками предприятия

Тема 3.1 Риск: понятие, сущность

Понятие и сущность риска. Виды неопределенности. Предпосылки возникновения неопределенности. Основные стратегии управления рисками. Порядок выбора. Преимущества и недостатки. Способы документирования.

Тема 3.2 Классификация рисков

Основные признаки классификации рисков (по характеру, месту появления, предсказуемости, влиянию на затраты по управлению, степени зависимости ущерба от исходного события, степени распространенности риска, объектам, ситуации реализации и т. д.). Типологическая схема рисков. Анализ источников и доминантных факторов риска. Диаграмма Исикавы. Десять основных рисков и возможные мероприятия по их управлению. Стратегические, страновые и региональные риски ПАО «Газпром».

Практические занятия

Анализ основных источников риска и факторов, влияющих на риск, их взаимосвязь. Применение методов анализа источников и факторов риска. Использование диаграммы Исикавы при решении задач.

Тема 3.3 Международные, национальные стандарты управления рисками, СТО Газпром

Международные стандарты управления рисками. Требования к ведению внутренней документации. Справочные материалы. Взаимосвязь с СТО Газпром.

Тема 3.4 Структура менеджмента риска

Назначение анализа рисков. Принципы анализа рисков. Основные этапы анализа рисков. Лидерство и приверженность. Адаптация. Разработка системы управления риском. Внедрение системы управления риском. Результативность. Улучшение.

Тема 3.5 Процесс управления рисками

Процессы сбора данных, получения информации и консультаций с причастными сторонами. Область применения, контекст и критерии. Оценка риска. Обработка риска. Мониторинг и пересмотр. Документирование.

Тема 3.6 Основные технологии оценки рисков

Выбор технологии оценки рисков. Технологии выявления мнений причастных сторон. Технологии идентификации – SWOT-анализ. Технологии анализа средств контроля – метод «Галстук-бабочка». Матрица последствий и вероятностей для определения взаимосвязи между вероятностью и последствиями риска, определение категории риска. Технологии документирования результатов оценки рисков – реестр рисков.

Тема 3.7 Система управления рисками ПАО «Газпром»

Политика управления рисками ПАО «Газпром». Взаимодействие в рамках системы управления рисками ПАО «Газпром» и ее компоненты.

Стратегии реагирования на риск, управление/влияние на уровень риска.

Структура положения предприятия об идентификации и оценке рисков.

Раздел 4 Вводное занятие

Ознакомление слушателей с расписанием занятий. Мотивация слушателей на обучение. Ознакомление слушателей с инструментами корпоративного обучения («СНФПО Онлайн», Фонд УММ).

Раздел 5 Мотивация на саморазвитие

Использования инструментов мотивации и самомотивации. Формирование в коллективе групповой поведенческой нормы постоянного профессионального саморазвития.

Раздел 6 Тренинг «Командообразование»

Практические занятия

Мотивация на учебу. Тренинг «Командообразование».

Раздел 7 Современные технологии управления предприятием в нефтегазовом бизнесе

Тема 7.1 Организационные структуры и современные системы управления предприятием

Организационные структуры управления предприятием. Виды организационных моделей управления предприятием, их достоинства и недостатки. Общие функции управления. Координация служб и отделов предприятия.

Тема 7.2 Управление по сбалансированной системе показателей

Концепция BSC. Перспективы BSC: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал и развитие. Опыт применения BSC ведущими мировыми и российскими компаниями в газовой отрасли. Построение дерева целей предприятия. Обоснование финансовых целей и основных оценочных показателей в области финансовой перспективы. Обоснование целей и оценочных показателей в области клиентской перспективы. Внутренние бизнес-процессы предприятия. Построение оптимальной организационной структуры. Описание бизнес-процессов. Цели и оценочные показатели в области управления персоналом.

Практические занятия

Построение дерева целей предприятия.

Тема 7.3 Инструменты и методы современного стратегического анализа

Роль стратегического анализа в системе управления предприятием. Классификация факторов внешней и внутренней среды. Мониторинг факторов макросреды и оценка влияния отдельных факторов на перспективы развития предприятия. Анализ состояния отрасли и положения компании в отрасли. Жизненный цикл бизнеса. Ситуационный анализ и его методы. Алгоритм разработки программы стратегических действий в рамках SWOT-матрицы.

Практические занятия

Разработка программы стратегических действий в рамках SWOT-матрицы.

Тема 7.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Отраслевые ключевые факторы успеха и компетенции предприятия. Модель пяти конкурентных сил и ее применение в практической деятельности. Факторы конкурентоспособности нефтегазового предприятия на внешнем рынке. Радар конкурентоспособности. Оценка конкурентных преимуществ. Методы анализа конкурентоспособности предприятия и его продукции на рынке.

Практические занятия

Деловая игра «Анализ конкурентоспособности предприятия».

Раздел 8 Управление проектами

Тема 8.1 Управление интеграцией, содержанием и расписанием проекта

Управление интеграцией проекта. Устав проекта, план управления проектом, изменения в проекте, управление содержанием, определение состава работ, определение взаимосвязей работ, оценка ресурсов работ, оценка длительности работ, разработка расписания, длительности и изменениями расписания.

Практические занятия

Разработка базисных документов проекта, календарно-сетевое графика.

Тема 8.2 Управление стоимостью, качеством, ресурсами и коммуникациями проекта

Управление стоимостью, оценка стоимостей ресурсов. Воздействие на факторы, вызывающие отклонения по стоимости. Планирование качества, процесс контроля качества. Планирование трудовых ресурсов, план управления персоналом, набор команды проекта. Обеспечение обратной связи, решение проблем, планирование коммуникаций, управление коммуникациями.

Практические занятия

Разработка плана управления коммуникациями, плана управления качеством, бюджетов и смет.

Тема 8.3 Управление рисками, закупками и стейкхолдерами проекта, гибкий подход к управлению проектами

Управление рисками, планирование управления рисками; идентификация рисков; оценка; мониторинг; количественный и качественный анализы рисков; планирование поставок; представление требований к продуктам, услугам, результатам; определение потенциальных продавцов; обработка оферт и предложений; выбор поставщиков; администрирование контрактов; управление контрактными взаимоотношениями; закрытие контрактов.

Практические занятия

План управления рисками, план управления поставками

Раздел 9 Цифровое преобразование компании

Понятие и состав цифрового преобразования компании, роль цифрового нетворкинга в личной деятельности и в диджитализации, аналитический обзор Программы цифровой трансформации ПАО «Газпром», правила визуальной бизнес-аналитики, активный дашбординг.

Практические занятия

Создание дашборда.

Раздел 10 Управление информацией и знаниями

Формулировка четких требований к форме предоставления и содержанию информации, организации процедуры обмена необходимыми данными; исполь-

зования разнообразных источников для получения необходимой информации.
Проверка достоверности и надежности полученной информации.

Практические занятия

Анализ достоверности и надежности полученной информации.

9.2 Структура и содержание профессионального модуля «Корпоративные финансы»

9.2.1 Учебно-тематический план

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия	Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
1 Управление денежными потоками. Внутреннее казначейство	24									24	11	13	–
1.1 Построение эффективной системы управления денежными потоками	8	8	2	6	–	–	–	–	–				
1.2 Управление операционным денежным потоком	6	6	2	4	–	–	–	–	–				
1.3 Планирование движения денежных средств	4	4	2	2	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия		Дистанционные занятия		Самостоятельная работа		в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы	лекции			практические занятия	
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия						Всего
1.4 Контроль исполнения бюджетов, плановых показателей. Анализ движения денежных средств	2	2	1	1	–	–	–	–	–				
1.5 Внутреннее казначейство, методы перераспределения ресурсов внутри предприятия. Внешнее казначейство	4	4	2	2	–	–	–	–	–				
2 Корпоративные финансы	14	14	8	6	–	–	–	–	–	УК 3 ПК 1	Контрольный опрос	2	2

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия						
2.1 Корпоративные финансы: задачи, функции, принципы и особенности организации и управления, формирование стратегии	4	4	2	2	–	–	–	–	–				
2.2 Управление финансовыми потоками: финансовая политика, стратегия и тактика	4	4	4	–	–	–	–	–	–				
2.3 Составление плана доходов и расходов компании, его обоснованность	6	6	2	4	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час								Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа			лекции	практические занятия	
		Всего	из них		Всего	из них		Всего					в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы
лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия									
Промежуточная аттестация	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	
Итого	40	–	17	21	–	–	–	–	–	–	–	–	
<p>Примечание – Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения: 1 – ознакомительный (воспроизведение информации, узнавание (распознавание), объяснение ранее изученных объектов, свойств и т. п.); 2 – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством); 3 – продуктивный (самостоятельное планирование и выполнение деятельности, решение проблемных задач).</p>													

9.2.2 Содержание программы профессионального модуля «Корпоративные финансы»

Раздел 1 Управление денежными потоками. Внутреннее казначейство

Тема 1.1 Построение эффективной системы управления денежными потоками

Построение эффективной системы управления денежными потоками. Алгоритм работы казначейства (финансового отдела с функциями казначейства). Взаимодействие казначейства с другими подразделениями компании. Ежедневные бизнес-процессы: формирование скользящих бюджетов и контроль составляемых реестров платежей на обеспеченность их реальными источниками.

Практические занятия

Построение модели казначейства.

Тема 1.2 Управление операционным денежным потоком

Организация процесса и построение модели денежного потока. Разработка регламентов, инструкций и шаблонов документов казначейства: денежно-кредитная политика, регламент по платежам, регламент работы с возвратом дебиторской задолженности.

Практические занятия

Решение задач «Построение моделей денежного потока».

Тема 1.3 Планирование движения денежных средств

Разработка бюджета движения денежных средств (БДДС): прямой и косвенный метод (по РСБУ и МСФО). Типовые ошибки при составлении БДДС. Платежный календарь как инструмент оперативного управления денежными средствами. Борьба с кассовыми разрывами. Рейтинг оплат. Составление кассового плана: синхронизация денежных потоков между собой.

Практические занятия

Разработка БДДС.

Тема 1.4 Контроль исполнения бюджетов, плановых показателей. Анализ движения денежных средств

Организация план-фактного анализа. Работа с отклонениями. Контроль просроченной и безнадежной дебиторской задолженности. Контроль «неликвидов» (неликвидного сырья, материалов, товаров).

Инструменты повышения коэффициента оборачиваемости денежных средств (запасы, дебиторская задолженность). Управление остатками на счетах. Расчет оптимального остатка денежных средств. Управление ликвидностью и платежеспособностью компании. Контроль риска ликвидности.

Практические занятия

Решение задач на расчет оптимального остатка денежных средств.

Тема 1.5 Внутреннее казначейство, методы перераспределения ресурсов внутри предприятия. Внешнее казначейство

Алгоритм работы казначейства (финансового отдела с функциями казначейства). Платежный календарь как инструмент оперативного управления денежными средствами. Взаимодействие казначейства с другими подразделениями предприятия.

Практические занятия

Разработка платежного календаря.

Раздел 2 Корпоративные финансы

Тема 2.1 Корпоративные финансы: задачи, функции, принципы и особенности организации и управления, формирование стратегии

Критерии оценки эффективности стратегии компании; экономическая добавленная стоимость капитала и пути роста. Сущность и формы проявления корпоративных финансов. Функции корпоративных финансов и основные принципы их организации. Финансовая самостоятельность, рентабельность и самофинансирование. Разграничение средств по сферам деятельности. Финансы компании и кругооборот капитала, средств и активов.

Практические занятия

Выполнение задания кейс-стади «Сущность и формы проявления корпоративных финансов».

Тема 2.2 Управление финансовыми потоками: финансовая политика, стратегия и тактика

Анализ стратегических целей крупнейших национальных компаний и альтернативных возможных вариантов.

Тема 2.3 Составление плана доходов и расходов компании, его обоснованность

Бюджетирование; типы центров финансовой ответственности. Механизм составления и исполнения планов (бюджетов) доходов и расходов. Схема формирования Бюджетного регламента – единых правил системы бюджетирования. Контрольные критерии обоснованности плана доходов и расходов.

Практические занятия

Составление бюджетного режима.

9.3 Структура и содержание профессионального модуля «Финансовое планирование, бюджетирование и учет на предприятии»

9.3.1 Учебно-тематический план

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия						
1 Финансовая стратегия предприятия. Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития предприятия	8	8	6	2	–	–	–	–	–	УК 1 УК 3 ПК 3	Контрольный опрос	2	2
1.1 Финансовое оздоровление предприятия как часть финансовой стратегии в условиях кризиса	4	4	4	–	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия	
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы					
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия							
1.2	Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития предприятия	4	4	2	2	–	–	–	–	–				
2	Бухгалтерский учет и финансовый анализ на предприятии	22	22	6	16	–	–	–	–	–	ПК 5	Контрольный опрос	2	2
2.1	Основы бухгалтерского учета	4	4	2	2	–	–	–	–	–				
2.2	Основы финансового анализа	8	8	4	4	–	–	–	–	–				
2.3	Экономическое мышление и поведение. Выбор управленческого решения (деловая игра)	10	10	–	10	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия		Дистанционные занятия			Самостоятельная работа		в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы			лекции	практические занятия
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия	Всего					
3 Современные подходы к финансовому планированию и бюджетированию на предприятии	16	16	7	9	–	–	–	–	–	ПК 4 УК 4	Контрольный опрос	2	2
3.1 Сущность бюджетирования и его роли в системе управления предприятием	4	4	1	3	–	–	–	–	–				
3.2 Методы формирования сводного бюджета предприятия	4	4	1	3	–	–	–	–	–				
3.3 Методы финансового прогнозирования	4	4	1	3	–	–	–	–	–				
3.4 Организация бюджетирования на предприятии	4	4	4	–	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия		Дистанционные занятия			Самостоятельная работа		в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы			лекции	практические занятия	
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия	Всего						
4	Управленческий учет и обоснование эффективных управленческих решений	24	24	10	14	–	–	–	–	–	УК 3 ПК 5	Контрольный опрос	2	2
4.1	Роль управленческого учета в системе управления предприятием	4	4	4	–	–	–	–	–	–				
4.2	Современные системы управления затратами в производственной сфере	6	6	2	4	–	–	–	–	–				
4.3	Обоснование управленческих решений на основе эффективного управления затратами	6	6	2	4	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия	
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы					
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия							
4.4	Управленческие решения при формировании товарного портфеля и оценке прибыльности клиентов	8	8	2	6	–	–	–	–	–				
5	Налоговая политика и налоговая система РФ	4	4	4	–	–	–	–	–	–	УК 2	Контрольный опрос	2	2
	Промежуточная аттестация	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
	Итого	76	74	33	41	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Примечание – Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

1 – ознакомительный (воспроизведение информации, узнавание (распознавание), объяснение ранее изученных объектов, свойств и т. п.);

2 – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);

3 – продуктивный (самостоятельное планирование и выполнение деятельности, решение проблемных задач).

9.3.2 Содержание программы профессионального модуля «Финансовое планирование, бюджетирование и учет на предприятии»

Раздел 1 Финансовая стратегия предприятия. Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития предприятия

Тема 1.1 Финансовое оздоровление предприятия как часть финансовой стратегии в условиях кризиса

Модель финансовой стратегии для производственных предприятий в рамках операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Цели и задачи финансовой стратегии. Модели ключевых показателей деятельности предприятия.

Тема 1.2 Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития предприятия

Роль функциональных стратегий в реализации корпоративной стратегии предприятия. Финансовая стратегия как основа реализации стратегий предприятия: реструктуризации, интеграции, диверсификации и др. Изыскание возможных источников финансовых ресурсов для достижения стратегических целей в условиях, изменяющихся внешней и внутренней среды. Маркетинговая стратегия и ее связь с финансовой стратегией в сфере управления затратами, прибылью по продуктово-рыночным сегментам. Кадровая стратегия и ее связь с финансовой стратегией компании.

Практические занятия

Разработка финансовой стратегии предприятия.

Раздел 2 Бухгалтерский учет и финансовый анализ на предприятии

Тема 2.1 Основы бухгалтерского учета

Учетная политика. Процесс учета. Организация и ведение бухгалтерского учета на предприятии.

Сущность и виды учета: предмет и метод бухгалтерского учета. Балансовое обобщение, документация и документооборот, калькуляция, оценка капитала. Бухгалтерский учет как информационная система, его правовое и методическое обеспечение.

Бухгалтерский учет: цели, концепции и принципы. Учет основных средств и нематериальных активов. Учет материальных оборотных активов: учет заработной платы, учет денежных средств, учет текущих обязательств и расчетов, учет затрат на производство продукции (работ, услуг), учет реализации продукции (работ, услуг).

Программа реформирования бухгалтерского учета: основные подходы к ее реализации. Организация и методология разработки международных стандартов финансовой отчетности. Элементы финансового отчета и их характеристика. Система нормативного регулирования бухгалтерского учета и отчетности в России. Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия: понятие, содержание, порядок и сроки представления. Учетная политика организации: формирование, аспекты, раскрытие.

Практические занятия

Составление бухгалтерской отчетности.

Тема 2.2 Основы финансового анализа

Бухгалтерский баланс как основной источник информации для анализа финансового положения предприятия, отчет о прибылях и убытках как основной источник информации для анализа финансовых результатов деятельности предприятия, отчет о движении денежных средств как основной источник информации для анализа изменений в финансовом положении предприятия

Практические занятия

Проведение анализа бухгалтерского баланса.

Тема 2.3 Экономическое мышление и поведение. Выбор управленческого решения (деловая игра)

Практические занятия

Деловая игра по выработке управленческого решения на основании аналитических расчетов.

Раздел 3 Современные подходы к финансовому планированию и бюджетированию на предприятии

Тема 3.1 Сущность бюджетирования и его роли в системе управления предприятием

Понятие бюджета и процесса бюджетирования. Взаимосвязь бюджетирования с другими управленческими функциями. Бюджетирование как управленческая технология. Классификация бюджетов по различным признакам: операционный, финансовый и инвестиционный бюджеты; «зеро-бюджет», главный и частные бюджеты, функциональные бюджеты и др. Сценарное планирование. Скользящие бюджеты и их роль в условиях кризисных явлений. Бюджетный контроль: методы, индикаторы.

Практические занятия

Рассмотрение финансовой структуры компании на примере дочернего общества ПАО «Газпром».

Тема 3.2 Методы формирования сводного бюджета предприятия

Структура сводного бюджета. Операционный бюджет. Управление затратами и финансовыми результатами при разработке операционного бюджета. Сегментарный анализ как инструмент управления затратами и прибылью. Финансовый бюджет. Прямой и косвенный методы составления бюджета движения денежных средств. Методы разработки балансового плана. Отличительные характеристики бюджета движения денежных средств от бюджета по прибыли. Структура денежных поступлений и выплат по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. Обоснование стратегических и оперативных управленческих решений с помощью бюджета движения денежных средств, рассчитанного косвенным методом. Мероприятия, направленные на формирование позитивного денежного потока.

Практические занятия

Разработка финансового плана-бюджета в составе бизнес-плана.

Тема 3.3 Методы финансового прогнозирования

Метод процента от продаж в системе финансового прогнозирования. Определение потребности во внешнем финансировании. Источники финансирования. Факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании.

Корректировка прогнозного баланса и бюджета по прибыли. Условия и допущения данного метода. Финансовое моделирование на основе показателя ROI. Схема расчета показателя ROI, основные вариации расчета показателя. Особенности формулы ROI для производственных фондоемких компаний. Оценка различных сценариев развития компании.

Практические занятия

Финансовое прогнозирование на основе показателя ROI на примере дочернего общества ПАО «Газпром».

Тема 3.4 Организация бюджетирования на предприятии

Этапы постановки системы бюджетирования. Построение финансовой структуры предприятия, выделение центров финансовой ответственности. Классификация ЦФО (центр финансовой ответственности): центры затрат, центры прибыли, центры выручки (дохода), центры инвестиций. Методы консолидации бюджетов. Бюджетный классификатор и отражение в нем ключевых показателей деятельности.

Раздел 4 Управленческий учет и обоснование эффективных управленческих решений

Тема 4.1 Роль управленческого учета в системе управления предприятием

Принципы и функции управленческого учета. Подсистемы управленческого учета. Сравнительная характеристика управленческого и бухгалтерского учета. Классификация затрат в управленческом учете: прямые и косвенные, переменные и постоянные, производственные и внепроизводственные, по элементам и статьям затрат и др. Источники информации для управленческого учета, пользователи информации.

Тема 4.2 Современные системы управления затратами в производственной сфере

Методы учета и калькулирования затрат: «директ-костинг» и «абзорпшен-костинг». Понятие маржинального дохода и сегментированной прибыли. Сущность системы «стандарт-кост», назначение нормативных затрат.

Попроцессный, попередельный, позаказный методы калькулирования затрат, их особенности.

Практические занятия

Оценка фактических результатов деятельности на примере дочернего общества ПАО «Газпром».

Тема 4.3 Обоснование управленческих решений на основе эффективного управления затратами

Сущность операционного анализа (CVP-анализа), исследование взаимосвязей: объемы продаж – затраты – прибыль. Экономическая сущность графика безубыточности, его графическое изображение. Расчет точки безубыточности в натуральном и стоимостном выражении. Допущения, принятые при построении графика безубыточности. Анализ чувствительности изменения точки безубыточности и влияния на финансовые результаты деятельности предприятия. Методы распределения затрат. Методы управления постоянными и переменными затратами. Условия принятия решения об отказе от убыточного продукта.

Практические занятия

Расчет запаса финансовой прочности и операционного рычага для определения степени предпринимательского риска.

Тема 4.4 Управленческие решения при формировании товарного портфеля и оценке прибыльности клиентов

Управление товарным портфелем и ценовой политикой на сегменте договорных цен. Оценка прибыльности ключевых клиентов. Методы анализа клиентского портфеля. Выбор стратегии формирования прибыли.

Практические занятия

Формирование клиентского портфеля.

Раздел 5 Налоговая политика и налоговая система РФ

Сущность и функции налогов в условиях рыночной экономики. Основные принципы налогообложения. Роль налогов в регулировании экономики, формировании бюджетов различных уровней, перераспределении доходов и прибыли предприятий и населения. Формирование финансовых результатов деятельности предприятия.

Понятие налоговой системы, ее структура и принципы построения. Права и обязанности налогоплательщиков и налоговых органов. Финансовые санкции, связанные с нарушением налогового законодательства. Государственная налоговая служба Российской Федерации, ее роль и значение.

9.4 Структура и содержание профессионального модуля «Управление персоналом в компании»

9.4.1 Учебно-тематический план

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час										Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа		лекции			практические занятия		
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия	Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы						
1	Лидерство как фактор повышения результативности деятельности									14	14	6	8	–	–
1.1	Основные стратегии лидерства	2	2	2	–	–	–	–	–	–					
1.2	Развитие soft skills руководителя	2	2	2	–	–	–	–	–	–					
1.3	Роль эмоционального интеллекта в деятельности современного руководителя	1	1	1	–	–	–	–	–	–					

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия	
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы					
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия							
1.4	Формирование конструктивных взаимодействий в условиях ситуационной напряженности управления	1	1	1	–	–	–	–	–	–				
1.5	Тренинг коммуникативной компетентности	8	8	–	8	–	–	–	–	–				
2	Технологии эффективного руководства	40	40	10	30	–	–	–	–	–	УК 1 УК 4 УК 5 УК 7	Контрольный опрос	2	2
2.1	Профессиональное развитие руководителя	8	8	4	4	–	–	–	–	–				
2.2	Постановка задач и планирование	8	8	2	6	–	–	–	–	–				
2.3	Делегирование полномочий	8	8	2	6	–	–	–	–	–				
2.4	Тайм-менеджмент	8	8	–	8	–	–	–	–	–				

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия						
2.5 Мотивация и развитие работников	8	8	2	6	–	–	–	–	–				
3 Эффективное командное взаимодействие	8	8	–	8	–	–	–	–	–	УК 6	Контрольный опрос	2	2
4 Современный русский язык. Подготовка, составление и оформление служебных документов	12	12	4	8	–	–	–	–	–	УК 2	Контрольный опрос	2	2
Промежуточная аттестация	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Итого	76	74	20	54	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<p>Примечание – Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения: 1 – ознакомительный (воспроизведение информации, узнавание (распознавание), объяснение ранее изученных объектов, свойств и т. п.); 2 – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством); 3 – продуктивный (самостоятельное планирование и выполнение деятельности, решение проблемных задач).</p>													

9.4.2 Содержание программы профессионального модуля «Управление персоналом в компании. Ключевые компетенции руководителя»

Раздел 1 Лидерство как фактор повышения результативности деятельности

Тема 1.1 Основные стратегии лидерства

Основные стратегии лидерства. Внешние и внутренние источники лидерства. Особенности мышления лидера. Самопрезентация и самоутверждение в деятельности руководителя.

Тема 1.2 Развитие soft skills руководителя

Развитие soft skills руководителя. Отработка техник конструктивной обратной связи. Формирование речевого имиджа руководителя.

Тема 1.3 Роль эмоционального интеллекта в деятельности современного руководителя

Роль эмоционального интеллекта в деятельности современного руководителя. Методика работы с «Матрицей эмоций» – управление ресурсным состоянием. Технологии управления эмоциональным состоянием (рефрейминг, футуризация, категоризация и т. д.).

Тема 1.4 Формирование конструктивных взаимодействий в условиях ситуационной напряженности управления

Развитие конфликтологической компетентности руководителя. Управление дисфункциональным поведением персонала. Формирование конструктивных взаимодействий в условиях ситуационной напряженности управления: конфликты, стрессы, фрустративные состояния.

Тема 1.5 Тренинг коммуникативной компетентности

Практические занятия

Тренинг коммуникативной компетентности.

Раздел 2 Технологии эффективного руководства

Тема 2.1 Профессиональное развитие руководителя

Ловушки для лидеров-предпринимателей. Кризис перехода от общего руководства к профессиональному менеджменту. Ловушки для профессионалов. Профессиональное развитие руководителя: значимость умений и навыков.

Практические занятия

Тренинг «Лидерство и руководство».

Тема 2.2 Постановка задач и планирование

Планирование, организация (организационно-административная деятельность), контроль, координация (согласование). Правило SMART в постановке задачи. Принятие управленческих решений: стили и методы.

Практические занятия

Тренинг «Планирование деятельности подразделения».

Тема 2.3 Делегирование полномочий

Барьеры на пути делегирования. Выбор стратегии делегирования в зависимости от уровня профессионализма и мотивированности персонала. Стадии делегирования. Приемы правильного делегирования и методы контроля.

Практические занятия

Отработка навыков правильного делегирования.

Тема 2.4 Тайм-менеджмент

Практические занятия

Тренинг «Тайм-менеджмент».

Тема 2.5 Мотивация и развитие работников

Мотивация работников: определение, основные понятия, уровни, виды. Мотивы трудового поведения. Потребности и интересы работника как основа мотивации. Формы, факторы и методы мотивации и стимулирования. Сущность и функции стимулирования. Материальное и нематериальное стимулирование. Развитие мотивации, стимулирования и оплаты труда за рубежом. Группы теорий мотивации (классические, содержательные, процессуальные и др.).

Практические занятия

Тренинг «Эффективная мотивация».

Раздел 3 Эффективное командное взаимодействие**Практические занятия**

Тренинг «Эффективное командное взаимодействие».

Раздел 4 Современный русский язык. Подготовка, составление и оформление служебных документов

Язык и стиль служебных документов. Ключевые принципы составления деловых писем: как структурированно и кратко излагать свои мысли. Понятие речевой культуры и языковой нормы.

Нормы делового русского языка. Нормы орфографии. Нормы пунктуации и стилистики.

Практические занятия

Выполнение упражнений.

9.5 Структура и содержание профессионального модуля «Охрана труда и промышленная безопасность. Основы экологии»

9.5.1 Учебно-тематический план

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия						
1 Основы охраны труда	2	–	–	–	–	–	–	2	–	ОПК 1	Контрольное тестирование	2	–
2 Обязанности работника и работодателя в области охраны труда	6	–	–	–	–	–	–	6	–	ОПК 1	Контрольное тестирование	2	–
3 Обеспечение требований охраны труда при производственной деятельности	6	–	–	–	–	–	–	6	–	ОПК 1	Контрольное тестирование	2	–

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения	
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				лекции	практические занятия
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы				
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия						
4 Социальная защита работников. Гарантии и компенсации	6	–	–	–	–	–	–	6	–	–	Контрольное тестирование	2	–
5 Оказание первой помощи пострадавшим	6	–	–	–	–	–	–	6	–	ЛДК 1	Контрольное тестирование	2	–
6 Основы экологии и экологическая безопасность	10	–	–	–	–	–	–	10	–	ЛДК 1	Контрольное тестирование	2	–
Промежуточная аттестация	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Итого	40	–	–	–	–	–	–	38	–	–	–	–	–
<p>Примечание – Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:</p> <p>1 – ознакомительный (воспроизведение информации, узнавание (распознавание), объяснение ранее изученных объектов, свойств и т. п.);</p> <p>2 – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);</p> <p>3 – продуктивный (самостоятельное планирование и выполнение деятельности, решение проблемных задач).</p>													

9.5.2 Содержание программы профессионального модуля «Охрана труда и промышленная безопасность. Основы экологии»

Раздел 1 Основы охраны труда

Основные принципы обеспечения охраны и безопасности труда. Правовые основы охраны труда. Государственное регулирование в сфере охраны труда. Государственные нормативные требования по охране труда.

Практические занятия

Анализ изменений в законодательстве по охране труда.

Раздел 2 Обязанности работника и работодателя в области охраны труда

Обязанность и ответственность (в том числе должностных лиц, работодателя) по соблюдению требований охраны труда. Организация Единой системы управления производственной безопасности. Социальное партнерство работодателя и работников в сфере охраны труда. Организация общественного контроля. Специальная оценка условий труда. Организация обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций. Документация и отчетность по охране труда. Основы предупреждения профессиональных заболеваний.

Практические занятия

Анализ основных причин профессиональной заболеваемости.

Раздел 3 Обеспечение требований охраны труда при непромышленной деятельности

Основы предупреждения травматизма. Коллективные средства защиты. Основные меры пожарной безопасности.

Практические занятия

Оценка эффективности организационно-технических и санитарно-гигиенических и иных мероприятий, обеспечивающих безопасность труда.

Раздел 4 Социальная защита работников. Гарантии и компенсации

Общие правовые принципы возмещения причиненного вреда. Порядок расследования и учета несчастных случаев на производстве. Порядок расследования и учета профессиональных заболеваний.

Раздел 5 Оказание первой помощи пострадавшим

Первая помощь при ранениях, кровотечениях, ожогах, поражениях электротоком, отравлениях химическими веществами. Первая помощь при травмах (переломах, растяжениях связок, вывихах, ушибах и т. п.). Алгоритм сердечно-легочной реанимации. Особенности оказания первой помощи пострадавшим в чрезвычайных ситуациях, дорожно-транспортных авариях, на пожаре и др. Переноска, транспортировка пострадавших с учетом их состояния и характера повреждения. Рекомендации по оказанию первой помощи. Требования к персоналу при оказании первой помощи. Аптечка для оказания первой помощи при несчастных случаях.

Раздел 6 Основы экологии и экологическая безопасность

Техногенные загрязнения окружающей среды и основные методы ее защиты. Показатели качества окружающей среды. Источники загрязнения атмосферы. Рассеивание выбросов в атмосфере. Оценка воздействия на окружающую среду. Порядок проведения оценки воздействия на окружающую среду. Понятие экологического риска. Снижение негативного воздействия энергетических предприятий на окружающую среду.

9.6 Структура и содержание профессионального модуля «Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент»

9.6.1 Учебно-тематический план

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия				Дистанционные занятия			Самостоятельная работа			лекции	практические занятия	
		Всего	из них		Всего	из них		Всего	в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы					
			лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия							
1 Инновационный менеджмент	24	24	12	12	–	–	–	–	–	УК 2	Контрольный опрос	2	2	
1.1 Инновация как объект управления	4	4	4	–	–	–	–	–	–					
1.2 Разработка инновационной стратегии	6	6	2	4	–	–	–	–	–					
1.3 Маркетинг как основа успешной реализации инновационного проекта	6	6	2	4	–	–	–	–	–					

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час									Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия			Самостоятельная работа				в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы	лекции	практические занятия
		Всего	из них		Всего	из них		Всего						
		лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)		лекции	практические занятия								
1.4 Инновационные процессы на предприятиях газовой промышленности	8	8	4	4	–	–	–	–	–	–				
2 Инвестиционный менеджмент	20	20	10	10	–	–	–	–	–	–	ПК 6	Контрольный опрос	2	2
2.1 Инвестиции и корпоративное финансирование	4	4	4	–	–	–	–	–	–					
2.2 Экономическая оценка инвестиций	8	8	4	4	–	–	–	–	–					
2.3 Инвестиционное управление	8	8	2	6	–	–	–	–	–					
3 Ораторское мастерство и создание презентаций	12	12	4	8	–	–	–	–	–	–	УК 7	–	2	2
Подготовка итоговой аттестационной ра-	12	–	–	–	–	–	–	12	–	–	–	–	–	–

Наименование разделов, тем	Объем времени, отведенный на освоение разделов, тем, час								Коды формируемых компетенций	Форма контроля	Уровень освоения		
	Всего	Обязательные аудиторные учебные занятия			Дистанционные занятия		Самостоятельная работа				лекции	практические занятия	
		Всего	лекции	практические занятия (деловые игры, тренинги)	Всего	лекции	практические занятия	Всего					в т. ч. консультаций при выполнении самостоятельной работы
боты													
Итоговая аттестация	8	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	
Итого	76	68	26	30	–	–	–	12	–	–	–	–	
<p>Примечание – Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения: 1 – ознакомительный (воспроизведение информации, узнавание (распознавание), объяснение ранее изученных объектов, свойств и т. п.); 2 – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством); 3 – продуктивный (самостоятельное планирование и выполнение деятельности, решение проблемных задач).</p>													

9.6.2 Содержание программы профессионального модуля «Инновационный менеджмент. Инвестиционный менеджмент»

Раздел 1 Инновационный менеджмент

Тема 1.1 Инновация как объект управления

Инновационный менеджмент – основа роста и повышения конкурентоспособности компании. Рынок инноваций: основные тренды, сферы инновационной деятельности. Оценка состояния инновационной сферы России.

Концепции инновационного менеджмента. Основные понятия инновационного менеджмента: инновация, инновационная деятельность, инновационный проект, инновационный процесс, инновационное предпринимательство, инновационный климат. Основные принципы инновационного менеджмента. Экономическая сущность и специфика рынка инноваций. Критерии инновации: новизна, товарность, рыночная востребованность, наукоемкость, статус интеллектуальной собственности, эффект. Современный инновационный менеджмент и его особенности: цели, задачи, функции.

Тема 1.2 Разработка инновационной стратегии

Понятие инновационной стратегии. Классификация инновационных стратегий. Особенности выбора и оценка факторов, влияющих на принятие решения о выборе инновационной стратегии. Маркетинговая, производственная и финансовая стратегия инновационного проекта.

Реализация выбранной стратегии и бизнес-планирование. Бизнес-план инновационного проекта: понятие, цели, структура.

Этапы инновационного процесса: создание новшества (научный и технический этапы), внедрение (технологический этап), эксплуатационный этап. Оценка эффективности инновационной деятельности (ИД): система показателей ИД, организация анализа эффективности ИД.

Практические занятия

Разбор кейс-ситуации «Выбор инновационной стратегии компании». Дискуссия с обсуждением поставленных вопросов.

Тема 1.3 Маркетинг как основа успешной реализации инновационного проекта

Маркетинговые исследования – основа оценки привлекательности инновационных рынков. Методы оценки рыночного спроса, емкости и потенциала рынка, мониторинг рынка. Формирование маркетинговой информационной системы и базы данных. Оценка конкурентоспособности предлагаемых инноваций. Сегментирование рынка инновационных продуктов. Оценка инвестиционной привлекательности сегментов. Разработка стратегии позиционирования на целевых сегментах рынка. Этапы выведения нового товара на рынок. Управление жизненным циклом инновационного продукта. Обоснование ценовой политики в инновационных проектах. Выбор системы сбыта и каналов распределения.

Практические занятия

Разработка стратегии продвижения инновационных продуктов на целевой рынок.

Тема 1.4 Инновационные процессы на предприятиях газовой промышленности

Основные стратегические направления научно-технической политики в газовой промышленности. Совершенствование системы управления ПАО «Газпром». Планирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Особенности и характеристика важнейших научно-технических достижений в подотраслях газовой промышленности.

Практические занятия

Разработка стратегии продвижения инновационных продуктов на целевой рынок.

Раздел 2 Инвестиционный менеджмент

Тема 2.1 Инвестиции и корпоративное финансирование

Инвестиции и их экономическая сущность. Инвестиционный проект, его цель и содержание. Макроэкономические аспекты инвестиций. Особенности инвестирования промышленных предприятий и показатели оценки эффективности инвестиций.

Тема 2.2 Экономическая оценка инвестиций

Анализ безубыточности в принятии инвестиционных решений. Методика проектирования инвестиционных программ. Недостатки и достоинства типовой методики разработки инвестиционных программ развития промышленности.

Практические занятия

Расчет точки безубыточности инвестиционного проекта.

Тема 2.3 Инвестиционное управление

Инвестиционные рынки и сделки. Разработка стратегий инвестирования. Управление инвестиционным портфелем. Мониторинг инвестиционного портфеля.

Практические занятия

Формирование инвестиционного портфеля с применением различных моделей инвестирования (Модильяни, Миллера-Ора и т. д.).

Раздел 3 Ораторское мастерство и создание презентаций

Выступления в неблагоприятных условиях. Техники детального развития темы. Полемика и дебаты. Работа с антилидером.

Оформление и дизайн презентации. Идея для проекта. Способы показа и визуализации идеи. Базовые принципы содержания презентаций.

Практические занятия

Тренинг «Ораторское мастерство».

10 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ ПО КУРСУ

10.1 Общая характеристика контроля и оценивания качества освоения программы профессиональной переподготовки по курсу

По итогам зачета по модулям программы профессиональной переподготовки № 1, 2, 3, 4, 6 оценивание слушателя осуществляется по пятибалльной шкале в соответствии с нижеприведенными критериями.

Отметка 2 – «неудовлетворительно» ставится, если:

- при ответе обнаруживается отсутствие владением материалом в объеме изучаемой программы профессиональной переподготовки;
- при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей не используются материалы современных источников;
- представление профессиональной деятельности не рассматривается в контексте собственного профессионального опыта, практики его организации;
- при ответе на вопросы не дается трактовка основных понятий, при их употреблении не указывается авторство;
- ответы на вопросы не имеют логически выстроенного характера, не используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение.

Отметка 3 – «удовлетворительно» ставится, если:

- в ответах на вопросы при раскрытии содержания вопросов недостаточно раскрываются и анализируются основные противоречия и проблемы;
- при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, а также описания профессиональной деятельности недостаточно используются материалы современных пособий и первоисточников, допускаются фактические ошибки;
- представление профессиональной деятельности частично (не в полном объеме) рассматривается в контексте собственного профессионального опыта, практики его организации;
- при ответе используется терминология и дается ее определение без ссылки на авторов (теоретиков и практиков);
- ответы на вопросы не имеют логически выстроенного характера, редко используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение;

– личная точка зрения слушателя носит формальный характер без умения ее обосновывать и доказывать.

Отметка 4 – «хорошо» ставится, если:

– ответы на вопросы частично носят проблемный характер, при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, а также описании профессиональной деятельности используются материалы современных пособий и первоисточников;

– при ответе используется терминология, соответствующая конкретному периоду развития теории и практики профессиональной деятельности, где определение того или иного понятия формулируется без знания контекста его развития в системе профессионального понятийного аппарата;

– ответы на вопрос не имеют логически выстроенного характера, но используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение;

– имеется личная точка зрения слушателя, основанная на фактическом и проблемном материале, приобретенная на лекционных, семинарских, практических занятиях и в результате самостоятельной работы.

Отметка 5 – «отлично» ставится, если:

– ответы на вопросы носят проблемный характер, при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, их описании используются материалы современных учебных пособий и первоисточников;

– при ответе используется терминология, соответствующая конкретному периоду развития теории и практики и четко формулируется определение, основанное на понимании контекста из появления данного термина в системе понятийного аппарата;

– ответы на вопрос имеют логически выстроенный характер, часто используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение;

– ярко выражена личная точка зрения слушателя, при обязательном владении фактическим и проблемным материалом, приобретенная на лекционных, практических, семинарских и в результате самостоятельной работы.

Данные оценочные материалы предназначены для проведения итоговой аттестации слушателей в форме тестирования по модулю профессиональной переподготовки № 5.

Тестирование проводится в рамках определенного времени. Затраты времени для тестирования определяются исходя из примерных затрат времени на выполнение одного задания (например, 1–2 минуты) и количества предложенных заданий.

В основу подсчета результатов тестирования положена система рейтинговой оценки. Путем деления количества полученных правильных ответов на количество выданных заданий и последующим умножением на 100 определяется процент правильных ответов. Для оценки степени усвоения пройденного учебного материала может использоваться шкала, приведенная в таблице 3.

Таблица 3 – Шкала для оценки степени усвоения пройденного учебного материала

Процент правильных ответов	Оценка
90–100 %	5 (отлично)
80–89 %	4 (хорошо)
60–79 %	3 (удовлетворительно)
менее 60 %	2 (неудовлетворительно)

10.2 Комплект контрольно-оценочных средств

10.2.1 Перечень тем выпускной аттестационной работы

- 1 Контроль как функция управления.
- 2 Мотивация и ее роль в управлении организацией.
- 3 Роль руководителя в системе управления организацией.
- 4 Построение эффективной системы отбора персонала.
- 5 Критерии эффективности деятельности руководителя.
- 6 Лидерство и управление персоналом.
- 7 Эффективное управление командами.
- 8 Стратегический анализ деятельности предприятия и программа стратегических изменений.
- 9 Разработка стратегического плана развития предприятия.
- 10 Оценка конкурентоспособности и разработка конкурентной стратегии развития предприятия.
- 11 Разработка стратегии развития предприятия и программы ее реализации.
- 12 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.
- 13 Совершенствование системы бюджетирования на предприятии.
- 14 Экономическое обоснование реконструкции (модернизации) предприятия.
- 15 Пути повышения эффективности хозяйствующего субъекта (на примере конкретной организации).

- 16 Организация управленческого учета на предприятии.
- 17 Финансовый анализ деятельности предприятия и мероприятия по финансовому оздоровлению.
- 18 Разработка технико-экономического обоснования создания нового производства (на примере конкретной организации).
- 19 Пути повышения рентабельности хозяйствующего субъекта (на примере конкретной организации).
- 20 Особенности разработки бизнес-плана для хозяйствующего субъекта.
- 21 Пути совершенствования производственно-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта.
- 22 Основные процессы управления рисками группы Газпром.

10.2.2 Перечень вопросов для зачета по модулям программы профессиональной переподготовки № 1, 2, 3, 4, 6

Вопросы для зачета к модулю 1

- 1 Классификация законов организации.
- 2 Опыт применения BSC ведущими мировыми и российскими компаниями в газовой отрасли.
- 3 Законы организации как функции управления.
- 4 Факторы, влияющие на формирование эффективной организационной структуры.
- 5 Система функций менеджмента.
- 6 Связующие процессы менеджмента.
- 7 Роль стратегического анализа в системе управления предприятием.
- 8 Анализ стратегических целей крупнейших национальных корпораций и альтернативных возможных вариантов
- 9 Критерии оценки эффективности стратегии корпорации.
- 10 Управление финансовыми потоками.
- 11 Составление плана доходов и расходов корпорации, его обоснованность.
- 12 Анализ финансовых отчетов как ценная информация о коммерческом риске компании.
- 13 Принципы построения договорных отношений предприятий с другими субъектами хозяйствования.
- 14 Виды договоров и порядок их заключения.
- 15 Положение о договорной работе предприятия, особенности.

- 16 Модели построения договорной работы.
- 17 Оптимизация договорных отношений.
- 18 Поведенческие стили руководства.
- 19 Технология развития лидерского потенциала.
- 20 Риск, его понятие, сущность.
- 21 Классификация рисков по различным признакам. Классификация потерь от рисков Основные методы оценки уровня рисков.
- 22 Классификация основных факторов рисков.
- 23 Статистические методы количественной оценки и диагностики рисков.
- 24 Задачи риск-менеджмента.
- 25 Основные методы управления рисками, их характеристика. Система управления риском предприятия.
- 26 Международные стандарты управления рисками.

Вопросы для зачета к модулю 2

- 1 Алгоритм работы казначейства (финансового отдела с функциями казначейства). Взаимодействие казначейства с другими подразделениями компании.
- 2 Формирование скользящих бюджетов и контроль составляемых реестров платежей на обеспеченность их реальными источниками.
- 3 Организация процесса управления операционным денежным потоком и построение модели.
- 4 Разработка регламентов, инструкций и шаблонов документов казначейства.
- 5 Разработка бюджета движения денежных средств.
- 6 Составление кассового плана: синхронизация денежных потоков между собой.
- 7 Контроль исполнения бюджетов, плановых показателей.
- 8 Анализ движения денежных средств.
- 9 Внутреннее казначейство, методы перераспределения ресурсов внутри холдинга.
- 10 Внешнее казначейство: методы организации работы с финансовыми учреждениями.

Вопросы для зачета к модулю 3

- 1 Основные понятия финансового менеджмента.

2 Стратегические цели и их отражение в финансовой стратегии компании.

3 Структура и содержание финансовой стратегии.

4 Преимущества и проблемы современного бюджетирования.

5 Методы формирования показателей планов и бюджетов.

6 Структура сводного бюджета компании.

7 Разработка балансового плана.

8 Разработка финансового плана-бюджета в составе бизнес-плана.

9 Скользящий бюджет: особенности, порядок разработки.

10 Формы государственного контроля за соблюдением налогового законодательства.

11 Цели и задачи управленческого учета в компании.

12 Учет затрат как функция управления компанией: обзор инструментов и методов.

13 Модели формирования издержек в финансовом и управленческом учете.

14 Взаимосвязь управленческого учета и анализа.

15 Сущность и принципы функции планирования. Типология планов в организации.

Вопросы для зачета к модулю 4

1 Принципы построения команд.

2 Этапы существования команд и поведение лидера.

3 Характеристика межгрупповых и внутригрупповых конфликтов.

4 Стресс, стрессоустойчивость, поведение личности в стрессовых условиях.

5 Методы изучения и анализа взаимоотношений в группе.

6 Управленческий аспект лидерства.

7 Делегирование полномочий и распорядительство в деятельности руководителя.

8 Лидерские качества и роли.

9 Повышение уровня коммуникативной компетентности лидера.

10 Особенности вербальных и невербальных коммуникаций

11 Барьеры на пути эффективных коммуникаций

12 Межличностные отношения в группе

13 Стрессы в управленческой среде (виды, реакции на стресс, предупреждение возникновения).

- 14 Лидерство и руководство. Основные теории лидерства.
- 15 Процесс мотивации. Содержательные и процессные теории мотивации.
- 16 Понятие «команда». Принципы формирования эффективной команды.
- 17 Проблемы становления, выживания организации и роль руководителя.
- 18 Конфликты в системе управления, стратегии управления ими.
- 19 Основные составляющие системы управления персоналом.
- 20 Сравнительная характеристика методов управления персоналом.
- 21 Стратегия управления персоналом: процесс разработки и внедрения.
- 22 Принципы работы с персоналом.
- 23 Сущность процесса делегирования полномочий.
- 24 Содержательные теории мотивации.
- 25 Процессуальные теории мотивации.
- 26 Процесс принятия управленческого решения.

Вопросы для зачета к модулю 6

- 1 Бизнес-план инновационного проекта.
- 2 Глобальные экологические проблемы.
- 3 Инвестиции и их экономическая сущность.
- 4 Инвестиционный проект, его цель и содержание.
- 5 Классификация инновационных стратегий.
- 6 Научные основы мониторинга окружающей среды.
- 7 Объект инновационного менеджмента.
- 8 Основные принципы инновационного менеджмента.
- 9 Понятие экологического менеджмента.
- 10 Понятие рационального природопользования.
- 11 Понятие инновационной стратегии.
- 12 Понятие экологического кризиса и экологической катастрофы.
- 13 Понятия: инновация, новшество, инновационный процесс, инновационная деятельности.
- 14 Разработка стратегий инвестирования.
- 15 Роль руководителя в процессе разработки и внедрения инноваций.
- 16 Современный инновационный менеджмент и его особенности.
- 17 Уровни оценки эффективности инвестиций.
- 18 Формы инновационного менеджмента.
- 19 Цели и задачи инновационного менеджмента.
- 20 Экономическая сущность и специфика рынка инноваций.

10.2.4 Перечень тестовых дидактических материалов к модулю 5

Вопрос № 1 Каков требуемый состав комиссии по расследованию групповых, тяжелых несчастных случаев и случаев со смертельным исходом?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Представители работодателя и профсоюзного органа или иного уполномоченного работниками представительного органа, специалист по охране труда, государственный инспектор по охране труда, представитель органа исполнительной власти, представитель территориального объединения профсоюзов, представитель фонда социального страхования.
- 2 Представители работодателя, органа исполнительной власти и профсоюзного органа или иного уполномоченного работниками представительного органа, государственный инспектор по охране труда, представитель территориального объединения профсоюзов.
- 3 Представители работодателя, органа исполнительной власти, профсоюзного органа или иного уполномоченного работниками представительного органа и прокуратуры.
- 4 Государственный инспектор по охране труда, представители работодателя, профсоюзов и прокуратуры.
- 5 Государственный инспектор по охране труда, представители работодателя, прокуратуры, профсоюзного органа или иного уполномоченного работниками представительного органа, специалист по охране труда, председатель совместного комитета (комиссии) по охране труда.

Вопрос № 2 В какой срок работник, показавший в рамках проверки знаний требований охраны труда неудовлетворительные знания, обязан после этого пройти повторную проверку знаний?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 В течение 15 календарных дней со дня проведения проверки знаний требований охраны труда.
- 2 В течение 30 календарных дней со дня проведения проверки знаний

требований охраны труда.

- 3 В течение 30 рабочих дней со дня проведения проверки знаний требований охраны труда.

Вопрос № 3 Какова периодичность обучения работников по программе по общим вопросам охраны труда и функционирования системы управления охраной труда?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Не реже одного раза в год.
- 2 Не реже одного раза в 3 года.
- 3 Не реже одного раза в 5 лет.
- 4 Не реже одного раза в 2 года.

Вопрос № 4 В какой срок работодатель организует ознакомление работников с результатами проведения специальной оценки условий труда на их рабочих местах?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Не позднее 30 календарных дней со дня утверждения отчета о проведении специальной оценки условий труда.
- 2 Не позднее 15 календарных дней со дня утверждения отчета о проведении специальной оценки условий труда.
- 3 Не позднее 30 рабочих дней со дня утверждения отчета о проведении специальной оценки условий труда.

Вопрос № 5 На какой срок в исключительных случаях администрация может временно перевести работника без его согласия на другую работу?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 До одного месяца.
- 2 До двух месяцев.
- 3 До трех месяцев.
- 4 До шести месяцев.

5 До года.

Вопрос № 6 Кто рассматривает разногласия по вопросам расследования, оформления и учета несчастных случаев, а также отказа в проведении расследования?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Только суд.
- 2 Профком организации.
- 3 Государственные инспекции труда.
- 4 Комиссия по охране труда организации.

Вопрос № 7 С какой периодичностью должны проверяться и при необходимости пересматриваться инструкции по охране труда для работников?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Один раз в пять лет.
- 2 Один раз в четыре года.
- 3 Не реже одного раза в три года.
- 4 Не реже одного раза в два года.
- 5 Не реже одного раза в год.

Вопрос № 8 Какова периодичность обучения работников по программе обучения безопасным методам и приемам выполнения работ повышенной опасности, к которым предъявляются дополнительные требования?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Не реже одного раза в шесть месяцев.
- 2 Не реже одного раза в два года.
- 3 Не реже одного раза в год.
- 4 Не реже одного раза в три года.

Вопрос № 9 Каковы цели ПАО «Газпром» и его дочерних обществ и организаций в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, безопасности дорожного движения, задекларированные в Политике ПАО «Газпром» в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, безопасности дорожного движения?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников компании.
- 2 Обеспечение пожарной безопасности.
- 3 Снижение рисков аварий и инцидентов на опасных производственных объектах.
- 4 Снижение рисков дорожно-транспортных происшествий, связанных с производственной деятельностью.
- 5 Указанные в ответах 1–4.

Вопрос № 10 За какой срок до введения работник должен быть поставлен в известность о предстоящем изменении существенных условий труда?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 За 0,5 месяца.
- 2 За 1 месяц.
- 3 За 1,5 месяца.
- 4 За 2 месяца.
- 5 За 3 месяца.

Вопрос № 11 Кто утверждает инструкции по охране труда для работников?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Работодатель (руководитель предприятия).
- 2 Руководитель структурного подразделения.
- 3 Специалист по охране труда.
- 4 Председатель совместного комитета по охране труда.

Вопрос № 12 Кто может проводить с работниками инструктажи по охране труда на рабочем месте?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Руководитель любого уровня, назначенный приказом по предприятию.
- 2 Государственный инспектор труда.
- 3 Первый руководитель (директор) предприятия.
- 4 Непосредственный руководитель работника.

Вопрос № 13 В какой срок вновь принимаемые на работу работники, а также работники, переводимые на другую работу, проходят обучение требованиям охраны труда?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Не позднее 30 календарных дней.
- 2 Не позднее 60 календарных дней.
- 3 Не позднее 15 календарных дней.
- 4 Не позднее 60 рабочих дней.

Вопрос № 14 В течение какого времени с момента происшествия должны быть расследованы комиссией несчастные случаи, повлекшие тяжелые повреждения здоровья у пострадавшего (пострадавших), и несчастные случаи со смертельным исходом?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1 Один месяц.
- 2 15 дней.
- 3 10 дней.
- 4 Две недели.
- 5 Одна неделя.

Вопрос № 15 Какие существуют меры управления для идентифицированных опасностей?

Укажите **правильный** ответ (или ответы).

Ответы:

- 1** Меры управления рисками, относящиеся к объектам.
- 2** Меры управления рисками, относящиеся к процедурам.
- 3** Меры управления рисками, относящиеся к персоналу.
- 4** Указанное выше.

11 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

11.1 Методические рекомендации по организации и проведению учебного процесса

Учебным планом и программой предусмотрены теоретическое обучение (лекции) и практические занятия.

Изложение учебного материала должно сочетаться с практической деятельностью слушателей.

При проведении теоретических занятий следует использовать различные наглядные пособия, электронные презентации и применять технические средства обучения (интерактивные доски, персональные компьютеры и др.).

Основная цель практических занятий – отработка навыков разработки и внедрения эффективных, экономически обоснованных управленческих решений.

Для осуществления теоретического и практического обучения рекомендуется привлекать внештатных преподавателей ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ», преподавателей ведущих вузов, а также специалистов профильных Департаментов.

В ходе занятий рекомендуется рассматривать конкретные производственные ситуации, в том числе возникающие в ходе практической деятельности слушателей.

Для разработки учебного материала с целью организации обучения с использованием ДОТ рекомендуется привлекать внештатных преподавателей ЧУ ДПО «Газпром ОНУТЦ», преподавателей ведущих вузов, а также специалистов профильных Департаментов. Контроль за процессом обучения рекомендуется осуществлять сотрудникам учебного отдела.

В учебных материалах рекомендуется рассматривать конкретные производственные ситуации, в том числе возникающие в ходе практической деятельности слушателей.

Содержание и последовательность изложения изучаемых тем и распределение учебного материала внутри тем могут изменяться в зависимости от специфики контингента слушателей. В процессе обучения допускается внесение необходимых изменений как в содержание программного материала, так и в распределение учебных часов по отдельным темам, при этом общее количество часов, отведенных на изучение курса, должно соответствовать учебному плану.

11.2 Учебно-методическое обеспечение

11.2.1 Список рекомендуемых нормативных документов, учебной и методической литературы

В списке рекомендуемых нормативных документов ссылки на законодательные и нормативные документы приведены по состоянию на 17.03.2023. Перед использованием настоящей дополнительной профессиональной программы следует проверить действие ссылочных законодательных и нормативных документов по соответствующим правовым базам данных. Если ссылочный документ заменен (изменен), то следует руководствоваться замененным (измененным) документом. Если ссылочный документ отменен без замены, то материал, в котором дана на него ссылка, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

Нормативные документы

1 Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ : редакция от 18.03.2023.

2 Российская Федерация. Законы. Уголовный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ : редакция от 18.03.2023.

3 Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ : редакция от 19.12.2022.

4 Российская Федерация. Законы. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : Федеральный закон от 30.12.2001 № 195-ФЗ : редакция от 18.03.2023.

5 Российская Федерация. Законы. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ : редакция от 28.12.2022.

6 Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ : редакция от 16.04.2022.

7 Российская Федерация. Законы. О специальной оценке условий труда : Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ : редакция от 28.12.2022.

8 Российская Федерация. Законы. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний : Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ : редакция от 03.04.2023.

9 Российская Федерация. Законы. Технический регламент о требованиях пожарной безопасности : Федеральный закон от 22.07.2008 № 123-ФЗ : редакция от 14.07.2022.

10 Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ : редакция от 18.03.2023.

11 Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете от 06.12.2011 № 402-ФЗ : редакция от 05.12.2022.

12 ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.

13 ГОСТ Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.

14 ГОСТ Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.

15 ГОСТ Р 58771–2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска : дата введения 2020-03-01.

16 ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство : дата введения 2020-03-01.

17 СТО Газпром 9004-2007. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению. Часть 1. Руководство по анализу видов и последствий несоответствий при проектировании продукции и производственных процессов.

18 СТО Газпром 9004-2007. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению. Часть 2. Руководство по применению методов обработки и анализа данных.

19 Программа инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 г. : утверждена Решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 01.12.2020 № 3513.

20 Политика Группы Газпром в области устойчивого развития : утверждена Решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 30.04.2021 № 3576 : в редакции Решения Совета директоров ПАО «Газпром» от 28.04.2022 № 3755.

21 Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» : утверждена Решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.12.2018 № 3195.

22 Положение о системе управления операционными рисками Группы Газпром : утвержденное Приказом ПАО «Газпром» от 11.07.2019 № 291.

23 Сборник постановлений Пленумов Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации по гражданским делам. – Москва : Проспект, 2015.

24 Положение о договорной работе в ПАО «Газпром», утвержденное Приказом ОАО «Газпром» от 14.06.2002 № 54 (с последующими изменениями).

25 Приказ ПАО «Газпром» от 05.05.2017 № 314 «О внесении изменений в Положение о договорной работе в ПАО «Газпром».

26 Положение об управлении персоналом ПАО «Газпром» по компетенциям, утвержденное Распоряжением ОАО «Газпром» от 12.09.2012 № 293 (с последующими изменениями).

27 Положение об управлении персоналом по компетенциям в дочерних обществах и организациях ПАО «Газпром», утвержденное Распоряжением ОАО «Газпром» от 18.12.2012 № 1299/к (с последующими изменениями).

28 Положение о Системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром», утвержденное Приказом ПАО «Газпром» от 29.01.2016 № 42 (с последующими изменениями).

29 Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром» от 11.03.2013 № 261/к.

30 Руководство по применению интервью по компетенциям в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром», утвержденное начальником Департамента по управлению персоналом ОАО «Газпром» 15.04.2013.

Учебники, учебные и справочные пособия

1 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

2 Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О. И. Беседина, Д. И. Зновенко, Е. В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.

3 Бухарева Л. В. Бухгалтерский финансовый учет : учебник для вузов/ И. М. Дмитриева, В. Б. Малицкая, Ю. К. Харакоз. – 5-е изд. – Москва : Юрайт, 2023. – 528 с.

4 Волкова О. Н. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова. – Москва : Юрайт, 2021. – 461 с.

5 Воронцовский А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов/ А. В. Воронцовский. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2023. – 485 с.

- 6 Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
- 7 Вяткин В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – Москва : Юрайт, 2023. – 365 с.
- 8 Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
- 9 Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 447 с.
- 10 Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 270 с.
- 11 Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
- 12 Городнова, Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н. В., Самарская Н. А., Скипин Д. Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
- 13 Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д. В. Горелов, Я. И. Маликова, Е. И. Данилина. – Москва : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
- 14 Казакова Н. А. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / Н. А. Казакова, А. Н. Иванова. – Москва : Инфра-М, 2022. – 336 с.
- 15 Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : учебник / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2018. – 320 с.
- 16 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова. – Москва : КноРус, 2021. – 360 с.
- 17 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
- 18 Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Е. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

19 Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

20 Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

21 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник [Текст] / А. Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.

22 Основы управления проектами : учебник / под ред. С. А. Полевого. – Москва : Кнорус, 2020. – 258 с.

23 Радиевский М. В. Организация производства: инновационная стратегия устойчивого развития предприятия : учебник / М. В. Радиевский. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 377 с.

24 Сивоконь И. С. Производственные риски в нефтегазовой отрасли. Структура, оценка и анализ : учебное пособие / И. С. Сивоконь. – Москва : Российский государственный университет нефти и газа, 2021 – 182 с.

25 Чеботарева Г. С. Риск-менеджмент : учебное пособие / Г. С. Чеботарева. – Москва : Кнорус, 2021. – 148 с.

**Лист регистрации изменений нормативно-правовой базы программы
профессиональной переподготовки руководителей и специалистов
по курсу «Школа резерва кадров. Экономика и управление
на предприятиях нефтегазового комплекса»**

Номер изменения / Дата	Название документа	Статус (отменен, заменен, введен)	Ф. И. О. куратора обучения	Подпись