

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА»**

УТВЕРЖДЕНО

Ректор Института, д.э.н. Р.Р. Шагиев

30 декабря 2020 г.

ОДОБРЕНО

Решением Педагогического совета Института от 30.12.2020 г.

Протокол №1/12/2020

**ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки «МВА: НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВЫЙ БИЗНЕС»
на ведение профессиональной деятельности в сфере
«ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ»**

Цель обучения:	Углубленное изучение важнейших аспектов нефтегазового бизнеса; системное развитие компетенций по стратегическим направлениям нефтегазовой отрасли; анализ лучшего отечественного и зарубежного опыта и отраслевой практики; совершенствование уровня профессиональной подготовки; развитие лидерского потенциала.
Категория слушателей:	Руководители и специалисты нефтегазовых и сервисных компаний, имеющие высшее или среднее профессиональное образование.
Нормативный срок обучения:	Количество аудиторных часов 250, общая трудоемкость 540 часов.
Форма обучения:	Очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий (онлайн). Программа состоит из 6 учебных семестров и завершается подготовкой и защитой Итоговой аттестационной работы.
Тип выдаваемого документа	Диплом о профессиональной переподготовке по программе установленного образца.

МОСКВА 2021

Настоящее Положение разработано и применяется в Негосударственном образовательном частном учреждении дополнительного профессионального образования «Московский институт нефтегазового бизнеса» (далее также – НОЧУ «МНГБ») в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. N 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
- Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 06.05.2005 №137 «Об использовании дистанционных образовательных технологий».
- Уставом и иными локальными нормативными актами НОЧУ «МНГБ».

1. Общая характеристика дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «МВА: Нефтяной и газовый бизнес».

Дополнительная профессиональная образовательная программа профессиональной переподготовки «МВА: Нефтяной и газовый бизнес» (далее – Программа) реализуется в НОЧУ «МНГБ» в соответствии с настоящим Положением.

Во всем, что не предусмотрено в настоящем Положении, стороны руководствуются Уставом НОЧУ «МНГБ», локальными нормативными актами НОЧУ «МНГБ» (Правила внутреннего распорядка обучающихся (слушателей) НОЧУ «МНГБ»; Правила приема в НОЧУ «МНГБ» (в том числе порядок и основания перевода, отчисления и восстановления Обучающихся, порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между Обучающимися и образовательной организацией); Положение о порядке текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся в НОЧУ «МНГБ»; Положение об оказании платных образовательных услуг в НОЧУ «МНГБ»; Положение об организации и применении дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ в НОЧУ «МНГБ») и законодательством Российской Федерации.

Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «МВА: Нефтяной и газовый бизнес» направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения профессиональной деятельности в сфере **«Экономика и управление нефтегазовой отрасли»**.

Нормативный объем Программы при форме обучения с частичным отрывом от работы составляет 540 часов трудоемкости (250 акад. час).

Требования, к уровню подготовки слушателей для успешного освоения Программы. Лица, желающие освоить дополнительную профессиональную образовательную программу профессиональной переподготовки «МВА: Нефтяной и газовый бизнес», должны иметь высшее профессиональное образование, подтвержденное документом государственного образца, и опыт работы в области нефтегазового бизнеса или связанный с реализацией нефтегазовых проектов не менее двух лет.

Цели и задачи Программы:

- **Развитие профессиональных компетенций** высокопотенциальных сотрудников нефтегазовых компаний **по стратегическим направлениям нефтегазовой отрасли.** Углубленное изучение важнейших аспектов нефтегазового бизнеса по следующим видам деятельности: управленческая, организационная, экономическая, бюджетно-финансовая, инвестиционная, маркетинговая, информационно-аналитическая, проектная и проектно-исследовательская, инновационная, консультационная. Развитие ключевых компетенций будущего: стратегия и инновационное развитие, цифровая трансформация, управление высокоэффективными нефтегазовыми активами, операционная эффективность, навыки бизнес-лидера.
- Формирование у руководителей и специалистов нефтегазовых компаний дополнительных знаний, аналитического аппарата по проблемам развития нефтегазового бизнеса и средств управления компаниями, системного видения развития нефтегазовой отрасли и энергетики в России и мире, нахождение новых путей развития, направленных на **повышение операционной эффективности** в геологоразведке и добыче, переработке и сбыте, цифровую трансформацию нефтегазовых компаний.
- Изучение передового отечественного и зарубежного опыта, **лучшей отраслевой практики** (опыт 25 стран).
- Развитие **лидерского потенциала** и навыков эффективного управления и личной эффективности; подготовка к выполнению функций менеджеров высшего и среднего звена управления.

Методы активизации обучения на Программе включают обсуждение, анализ ситуаций, тестирование, деловые игры, тренинги, круглые столы, погружение в проблему, групповую и индивидуальную работу, индивидуальные консультации, просмотр учебных фильмов, видеоконференции, выездные занятия, установку на постоянное самообразование с использованием раздаточного материала, рекомендованных книг и Интернета.

При освоении Программы возможен зачет учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), освоенных в процессе предшествующего обучения Слушателя по дополнительным профессиональным программам НОЧУ «МНГБ» (повышения квалификации и профессиональной переподготовки) в части соответствия с учебно-тематическим планом Программы.

Практика заключается в **разборе реальных ситуаций, кейсов** по основным учебным дисциплинам Программы: экономика и регулирование нефтегазового бизнеса; законодательство и налогообложение в области нефти и газа; стратегический и операционный менеджмент; повышение производственной эффективности; управление финансами; инвестиционный анализ; управление проектами; управление человеческими ресурсами; маркетинг нефти и газа; анализ рисков и принятие решений; цифровая трансформация; управление инновациями; экология и безопасность; организации встреч с представителями российских и зарубежных нефтегазовых компаний, научно-исследовательских центров, министерств, ведомств и общественных организаций.

Анализ технологических кейсов и лучших отраслевых практик. Программа предполагает изучение ключевых направлений деятельности нефтегазовых компаний по максимальному повышению добычи из существующих активов, повышению стоимости, расширению и развитию бизнеса, анализ технологических кейсов и лучших отраслевых практик по управлению скважинами и разработкой залежей, организации процесса постоянного совершенствования в нефтегазовых компаниях по направлениям: геология и разработка

нефтегазовых месторождений, повышение эффективности разработки на поздней стадии, интенсификация добычи и ПНП, развитие технологий бурения и закачивания скважин на суше и на море, современные методы исследования скважин и пластов.

Обучение на Программе может быть дополнено **зарубежной стажировкой**. Целью стажировки является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки; стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Программа стажировки определяется НОЧУ «МНГБ» на договорной основе и включает посещение нефтегазовых и сервисных компаний, производственных объектов, R&D центров и лабораторий, государственных и общественных организаций, университетов и корпоративных учебных центров; лекции, семинары и круглые столы по тематике программы.

Профессорско-преподавательский состав Программы является высококвалифицированным и отвечает следующим требованиям:

- Стаж научно-педагогической деятельности всех преподавателей Программы составляет не менее 10 лет; преподаватели разрабатывают авторские учебные курсы, имеют публикации, монографии.
- Не менее 90% преподавателей Программы имеет ученую степень/ученое звание, либо диплом MBA/EMBA/DBA российского или зарубежного высшего учебного заведения; к реализации каждой учебной дисциплины привлекаются преподаватели, имеющие ученую степень доктора наук; все преподаватели, являющиеся научными руководителями итоговых аттестационных работ слушателей, имеют ученую степень и опыт консультационной работы от 10 лет.
- Все преподаватели Программы обладают опытом решения реальных задач отечественных и зарубежных нефтегазовых компаний, консультационной деятельности в крупных нефтегазовых компаниях от 10 лет.
- Преподаватели Программы проходят регулярное повышение квалификации, обучение на российских и зарубежных программах и тренингах; принимают участие в российских и международных конференциях, симпозиумах, конгрессах.
- Преподаватели Программы владеют иностранными языками и бизнес-терминологией.

Чтение прикладных курсов и обзорных лекций предполагает привлечение менеджеров нефтяных и газовых компаний, научно-исследовательских центров, консультантов из крупнейших компаний, министерств и ведомств, банков, общественных и некоммерческих организаций.

Для изучения лучшего зарубежного опыта приглашаются ведущие зарубежные эксперты, имеющие практический опыт руководства проектами и консультирования от 10 лет.

Итоговая аттестация по Программе включает подготовку и защиту Итоговой аттестационной работы (практического кейса). Итоговые аттестационные испытания предназначены для определения практической и теоретической подготовленности слушателя Программы к выполнению профессиональных задач, в соответствии с целями и задачами Программы.

2. Планируемые результаты обучения на Программе. Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения Программы для ведения профессиональной деятельности в сфере «Экономика и управление нефтегазовой отрасли».

Слушателям, успешно освоившим Программу, необходимо:

Знать:

- Особенности современного развития нефтегазовой отрасли и энергетики в России и мире, важнейшие перспективы мирового рынка нефти и газа и направления трансформации энергетических рынков.
- Как осуществляется правовое регулирование недропользования в Российской Федерации.
- Как осуществляется управление финансами в нефтегазовой компании, ключевые показатели управления финансами в нефтегазовой компании, современные подходы к построению системы бюджетного управления, методы оптимизации затрат.
- Основы финансового менеджмента и анализа в нефтегазовых компаниях.
- Как создавать стоимость компании на основе принятия управленческих решений, как оценивать стоимость компаний.
- На каких основах строятся отношения и как влияют компании на государство и общество, использование энергии в современном обществе и экологические последствия; что такое корпоративная социальная ответственность и почему ESG-инвестирования важно для нефтегазовых компаний.
- В чем состоят проблемы развития российских нефтяных и газовых компаний и пути их решения, актуальные задачи инновационного развития нефтегазового комплекса России.
- Налоговую систему в нефти и газе, как минимизировать налоговые риски.
- О регулировании деятельности нефтегазовых компаний в области промышленной безопасности, экологии и защиты окружающей среды, основные методики оценки рисков производственных процессов.
- Как формируется и реализуется стратегия компании в конкурентной среде, методы оптимизации бизнес-процессов нефтегазового производства.
- Специфику управления инвестиционными проектами в нефти и газе, основные методики оценки эффективности инвестиционных проектов.
- Механизмы успешной реализации проектов инновационного развития нефтегазовых и сервисных компаний и методологию управления инновациями и оценки управления инновациями.
- Основные организационные модели российских и мировых нефтегазовых компаний, новые тенденции в управлении энергетических компаний, типы организаций и стили управления.
- Теорию управления портфелем проектов, методологию управления крупными капитальными проектами.
- Методы качественной оценки рисков и построение системы управления рисками в нефтегазовой компании, методы количественного анализа рисков, структурированный подход к принятию решений и основные инструменты принятия решений, способы оценки качества принимаемых решений.
- Цифровая трансформация вертикально-интегрированных нефтяных и газовых компаний: зачем это делается в «геологоразведке и добыче», «транспорте», «переработке», «сбыте», «энергетике»? Основные факторы успешности цифровой трансформации нефтегазовой компании и разработки и внедрения

программы интегрированных операций, как получить наилучшие результаты в кратчайшие сроки.

- Как внедрить методологию Lean-Бережливого производства в нефтегазовых компаниях.
- Ключевые вопросы управления человеческими ресурсами, создания эффективной междисциплинарной команды, основные методы оценки деятельности и мотивации персонала в разных культурных средах, построения системы управления талантами.
- Основы маркетинга нефти, газа и продуктов их переработки.
- Трудовое законодательство для руководителя.
- Принципы разработки эффективной системы оплаты труда.
- Методы реализации проектов изменений в компаниях и создания корпоративной культуры компании.
- Основные инновационные технологии в бурении, разработке и эксплуатации месторождений ТРИЗ в России и мире, повышении нефтеотдачи.
- Лучшую отраслевую практику в России и мире по направлениям: геология и разработка нефтегазовых месторождений, повышение эффективности разработки на поздней стадии, интенсификация добычи и ПНП, развитие технологий бурения и закачивания скважин на суше и на море, современные методы исследования скважин и пластов.
- Методы эффективной коммуникации, тайм-менеджмента, системного мышления, управления конфликтом, развития лидерских компетенций.
- Современную терминологию нефтегазового бизнеса на русском и английском языках.

Уметь:

- Анализировать важнейшие аспекты и задачи развития бизнеса нефтяных и газовых компаний.
- Ориентироваться в том, как происходит международное развитие компаний в глобальном масштабе.
- Проводить анализ внешнего окружения и внутренней среды при оценке благоприятных условий и рисков.
- Применять основные методики стратегического анализа и планирования (Performance Management, Management by Objectives, метод SMART, методика BSC).
- Разрабатывать систему целей и показателей деятельности (KPI).
- Проводить анализ и оптимизацию бизнес процессов, внедрять изменения и закреплять более эффективные процессы.
- Проводить анализ финансовой отчетности нефтяных и газовых компаний.
- Использовать инструментарий управленческого учёта и бюджетирования для реализации стратегии компании.
- Проводить расчет основных экономических показателей, используемых в финансовом анализе и менеджменте (доходы, расходы, затраты, показатели прибыли (валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль, операционная прибыль, EBIT, EBITDA, притоки и оттоки денежных средств).
- Использовать программное обеспечение MsExcel для финансовых расчетов и оценки рисков.
- Проводить оценку эффективности проектов в нефтегазовом секторе: построение профилей добычи УВ, оценка остаточного пластового давления для определения моментов ввода и стоимости ДКС, оценка капитальных

и эксплуатационных затрат, возникающих на этапе разработки месторождения.

- Проводить оценку факторов повышения рыночной стоимости компаний.
- Анализировать эффективность деятельности компании и управлять бюджетированием.
- Формировать и ранжировать реестр рисков компании, систему мониторинга рисков, отчетности.
- Оценивать риски при разработке и реализации нефтегазовых проектов,
- Проводить оценку экономической целесообразности нефтегазового проекта с точки зрения требуемой информации/данных, расчетов, используемых технологий, сделанных предположений, ранжировать и формировать портфель ГТМ.
- Применять современные методы управления человеческими ресурсами – важнейшего ресурса компании в формировании и реализации стратегии компании, владеть методиками коучинга и менторства, навыками вдохновляющего лидерства, уметь развивать и готовить будущих лидеров.
- Оценивать качество принимаемых решений, строить деревья решений для анализа последствий принятых решений, оценивать ценность и стоимость информации.
- Работать со статистической информацией.
- Эффективно применять процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта.
- Управлять проектной командой, координировать и управлять Agile-командами.
- Проводить эффективные переговоры.
- Делегировать и давать эффективную обратную связь.
- Использовать EQ – эмоциональный интеллект руководителя для повышения производительности труда.
- Эффективно организовывать рабочее время.

Владеть:

- Панорамным видением нефтяного и газового бизнес: от производства и сбыта до менеджмента и финансов.
- Концептуальными аспектами финансирования и отчетности в нефтяном и газовом бизнесе.
- Важнейшими аспектами законодательства и налогообложения в нефти и газе.
- Навыками проведения экологической экспертизы.
- Техникой анализа отраслей, в которых конкурируют нефтяные и газовые компании.
- Методами использования рычагов контроля за деятельностью компании и оценкой того, как это отражается на реализации стратегии компании.
- Навыками создания целевых программ для внедрения изменений в компании, новых бизнес-технологий для улучшения деятельности компании.
- Методологией финансовой диагностики компании и использования ее результатов при решении управленческих задач.
- Техникой управления инвестиционными проектами, включая оценку бизнес – рисков.
- Навыками организации управления человеческими ресурсами в компании.
- Техникой формирования эффективной маркетинговой стратегии нефтяной и газовой компании.

**3. Учебно-тематический план программы профессиональной переподготовки
«МВА: Нефтяной и газовый бизнес».**

№ п/п	Наименование дисциплин	Всего часов	Аудиторных часов	В том числе:		Форма контроля
				Лекции	Практические занятия	
1.	Экономика и регулирование нефтегазового бизнеса.	32	16	10	6	Экзамен
2.	Законодательство и налогообложение в области нефти и газа.	16	8	6	2	Зачет
3.	Стратегический и операционный менеджмент. Бизнес-процессы.	32	16	8	8	Экзамен
4.	Повышение производственной эффективности. Lean в нефтегазовой отрасли.	32	16	8	8	Экзамен
5.	Управление финансами.	48	24	12	12	Экзамен
6.	Инвестиционный анализ.	48	24	12	12	Экзамен
7.	Управление проектами.	48	24	12	12	Экзамен
8.	Управление человеческими ресурсами.	16	8	6	2	Экзамен
9.	Анализ рисков и принятие решений.	32	16	8	8	Экзамен
10.	Маркетинг нефти и газа. Международные энергетические рынки.	16	8	6	2	Зачет
11.	Цифровая трансформация нефтегазовых компаний.	16	8	4	4	Зачет
12.	Управление инновациями в нефтегазовом бизнесе.	32	16	10	6	Зачет
13.	Экология и безопасность.	32	16	10	6	Зачет
14.	Нефтегазовый бизнес и лидерство	80	40	10	30	Зачет
ВСЕГО часов теоретического обучения		480	240	118	122	
	Подготовка и защита итоговой работы	60	10			Аттестационная работа
	ИТОГО:	540	250			

**4. Календарный график программы профессиональной переподготовки
«МВА: Нефтяной и газовый бизнес» в 2021/2022 учебном году.**

Семестры	Расписание семестров	Форма промежуточной аттестации
1 семестр «Стратегии нефтегазовых компаний и экстраполяция текущих тенденций». Экономика и регулирование нефтегазового бизнеса. Законодательство и налогообложение в области нефти и газа. Стратегический менеджмент.	18 мая – 02 июня 2021 года	Экзамен, зачет
2 семестр «Разработка высокоэффективных нефтегазовых активов: опыт управления 1000 проектами». Управление финансами. Управление проектами. Инвестиционный анализ.	14 – 30 сентября 2021 года	Экзамен, зачет
3 семестр «Анализ рисков и принятие решений в бурении, геологоразведке и добыче». Анализ рисков и принятие решений. Экология и безопасность.	02 – 25 ноября 2021 года	Экзамен, зачет
4 семестр «Цифровая трансформация в нефтегазовом бизнесе». Операционный менеджмент. Бизнес-процессы. Цифровая трансформация нефтегазовых компаний.	07 – 23 декабря 2021 года	Экзамен, зачет
5 семестр «Операционная эффективность и Lean-бережливое производство при освоении месторождений трудноизвлекаемых запасов». Повышение производственной эффективности. Lean в нефтегазовой отрасли. Управление инновациями в нефтегазовом бизнесе.	25 января – 10 февраля 2022 года	Экзамен, зачет
6 семестр «Принципы и задачи успешного бизнес-лидера». Нефтегазовый бизнес и лидерство. Управление человеческими ресурсами. Маркетинг нефти и газа.	22 марта – 08 апреля 2022 года	Экзамен, зачет
	06 апреля – 08 апреля 2022 года	Итоговая аттестация

5. Рабочие программы учебных дисциплин программы профессиональной переподготовки «Нефтяной и газовый бизнес»

1.	Экономика и регулирование нефтегазового бизнеса.
1.1. Экономика нефтегазового бизнеса и энергетика будущего.	Обзор и прогноз развития мировой энергетики, оценка ситуации в нефтегазовой отрасли. Технологическая революция и развитие альтернативной энергетики. Декарбонизация нефтегазовой отрасли: ключевой долгосрочный вектор трансформации международного нефтегазового бизнеса. 4-й энергетический переход и основные драйверы трансформации ТЭК: государственная энергетическая политика и развитие технологий. Российский нефтегазовый комплекс. Экономический механизм функционирования нефтегазовых компаний, конкурентные преимущества нефтегазовых компаний и их экономическое обоснование. Цены на нефть, роль ОПЕК. Мировая нефтяная отрасль. Мировая газовая отрасль. Направления трансформации мировых энергетических рынков. Электрификация. Водородная энергетика. Перспективы ВИЭ для разных регионов мира, инвестиции в ВИЭ..
1.2. Экономическая теория и экономическая свобода.	Рыночный механизм и его эффективность. Микроэкономика, макроэкономика, мировая экономика. Мировая экономика и отношения России с Западом. Воздействие западных санкций на экономику РФ в 2014 – 2021 гг и перспективы развития на ближайшее будущее.
1.3. Мировой нефтегазовый бизнес: конкуренция за доступ к исчерпаемым ресурсам	Регионы добычи нефти и газа: сравнительный анализ, ключевые риски и технологии разработки. Инвестиции в глобальные проекты: риски различий менталитета и стратегические решения. Кто предопределяет тенденции? Использование энергии в современном обществе и экологические последствия.
1.4. Организация нефтегазового производства.	Бурение скважин, разработка и эксплуатация нефтегазовых месторождений, нефтепереработка и нефтехимия, транспортировка и хранение нефти, газа и нефтепродуктов.
2.	Законодательство и налогообложение в области нефти и газа.
2.1. Основы правовой среды российского бизнеса.	Понятие правовой системы, отрасли права, правовых институтов, нормы права. Система права и система законодательства. Основные правовые системы современного мира. Правовые отношения. Правовая и государственная система Российской Федерации. Система законодательства Российской Федерации. Судебная система. Взаимоотношения российского и международного права. Понятие предпринимательского права. Организационно-правовые формы юридических лиц. Договорное право. Отдельные виды коммерческих договоров и их структура.
2.2. Правовое регулирование недропользования в Российской Федерации.	Государственное управление в сфере использования и охраны недр. Государственная система лицензирования пользования недрами. Основные подходы к проектированию пользования недрами. Тенденции изменения федерального законодательства о недрах.
2.3. Налогообложение российской нефтегазовой отрасли.	Налоговая политика и реформа налогового законодательства в нефтегазовом секторе. НДС. Минимизация налоговых рисков.

3.	Стратегический и операционный менеджмент. Бизнес-процессы.
3.1. Компании-лидеры нефтегазовой отрасли и предпосылки для завоевания этих позиций.	Компании – лидеры нефтегазовой отрасли: ключевые факторы, определяющие успех стратегии нефтегазовой компании: привилегированный доступ (Китай), фокус на слияния и поглощения (BP), альянсы и партнерства (Equinor-BP), стратегия лидера региона (Shell в Мексиканском заливе), управление проектами и эксплуатацией (Exxon Mobil), стратегия специалиста (Apache), интеграция цепочки создания стоимости (Anadarko, BG). Специфика функциональных стратегий и их увязка с корпоративной стратегией.
3.2. Планирование и стратегическое мышление.	Стратегия развития нефтегазовой компании в конкурентной среде. Методика и основные задачи стратегического планирования. Анализ внешнего окружения и внутренней среды при оценке благоприятных условий и рисков; координация деятельности предприятия. Развитие стратегического мышления. Формирование информационной базы для достижения максимально эффективного управления предприятием. Методика «Куб метастратегий». Роль лидера, роль руководителя, роль координатора, эффективность команды. Отбор стратегических альтернатив, формулирование стратегии, миссии, задач, планов и бюджетов развития предприятия.
3.3. Бизнес-процессы.	Понятие, возникновение, применение. Функциональное, процессно-ориентированное и межфункциональное управление. Моделирование (маппинг) процессов, карты процессов. Типовые организационные патологии и методы оптимизации бизнес-процессов. Организационное проектирование на базе процессного подхода. Показатели деятельности (KPI) на базе процессного подхода, функционально-стоимостной анализ. Критика и недостатки процессного подхода, что нового предлагает современный менеджмент.
4.	Повышение производственной эффективности. Lean в нефтегазовой отрасли.
4.1. Стратегическое управление нефтегазовой компанией. Оценка деятельности и мотивация персонала.	Performance Management, Management by Objectives, формирование системы целей и показателей деятельности (KPI), метод SMART. Методика BSC, система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления (трансляции стратегии развития в систему показателей). Декомпозиция стратегических целей по направлениям «Персонал», «Бизнес-процессы», «Потребители», «Финансы». Применение стратегических карт в управлении предприятием – достоинства и недостатки методики BSC.
4.2. Оптимизация бизнес-процессов и оргструктуры нефтегазового производства.	Логика построения бизнес – архитектуры компании: от стратегии – к показателям и бюджетам. Подходы к выделению бизнес-процессов, примеры моделей бизнес-процессов организаций нефтегазового бизнеса. Типы организационных структур и влияние бизнес-процессов на организационную структуру. Разработка модели распределения ответственности.
4.3. Операционная эффективность и LEAN в нефтегазовой отрасли: лучший отечественный и мировой опыт.	Бизнес-значимость Lean-бережливого производства в нефтегазовых и сервисных компаниях в условиях низких цен на углеводороды. Нефтегазовая отрасль и развитие программ повышения операционной эффективности. Организационные инновации и повышение эффективности в бурении, добыче, сервисе,

Методология «бережливого» производства.	техническом обслуживании и ремонте, оптимизации транспортной службы, функционировании Единых Центров Обслуживания, службы закупок и др. Роль и подготовка лидеров. Lean Leadership. Производительность труда и анализ эффективности бизнес-процессов: производственная система Toyota как ключ к высокой производительности труда. Система управления, построенная по принципам Лин (Lean Management System). Проекты внедрения Лин: с чем сталкиваются нефтегазовые компании на практике.
5.	Управление финансами.
5.1. Ключевые показатели управления финансами в нефтегазовой компании.	Система экономических показателей, используемых в финансовом анализе и менеджменте (доходы, расходы, затраты, показатели прибыли (валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль, операционная прибыль, EBIT, EBITDA, притоки и оттоки денежных средств). Основные современные направления финансового менеджмента и анализа в нефтегазовых компаниях. Факторы, влияющие на величину финансовых результатов организации. Анализ финансовой отчетности компании. Основные аналитические показатели ликвидности, оборачиваемости и рентабельности и их взаимосвязь. Использование показателя ROACE на предприятиях нефтегазового комплекса.
5.2. Стратегический финансовый менеджмент.	Построение системы стратегического финансового менеджмента во взаимосвязи с текущим управлением и бюджетированием. Использование инструментария управленческого учёта и бюджетирования для реализации стратегии компании. Изучение практического опыта нефтегазовых компаний по построению единой системы стратегического и текущего управления.
5.3. Современные подходы к построению системы бюджетного управления.	Финансовая структура компании. Варианты построения, центры финансовой ответственности (ЦФО) и аналитические центры; связь с организационной структурой компании. Классификация ЦФО. Управление прибылью бизнеса и информация для принятия эффективных управленческих решений. Анализ взаимосвязи объема продаж, затрат (расходов) и финансовых результатов – CVP. Activity based costing (функционально-стоимостной анализ). Ключевые этапы и понятия ABC, отличие от традиционных методов распределения затрат, проекты по внедрению ABC, перспективы использования.
5.4. Создание стоимости на основе принятия управленческих решений.	Основные факторы, влияющие на стоимость компании. Как оценивается стоимость компаний? Обзор основных методов оценки. Система управления эффективностью бизнеса BPM – Business Performance Management. Архитектура, цели системы BPM, методики построения и внедрения. VBM – Value Based Management. Концепция управления, основанного на стоимости.
6.	Инвестиционный анализ.
6.1. Анализ инвестиционных проектов.	Основы инвестиционного анализа и российское законодательство. Показатели оценки эффективности инвестиций. Теория временной стоимости денег. Оценка эффективности инвестиционного проекта. Критерии эффективности: чистая приведенная стоимость (NPV), период окупаемости (PB), внутренняя норма доходности (IRR), рентабельности (PI). Формирование денежных потоков инвестиционных проектов и определение ставки дисконта. Модели оценки стоимости собственного капитала. Денежные потоки

	инвестиционного проекта. Свободный денежный поток (FCFF, FCFE), налоговый щит, чистый оборотный капитал. Экономическая добавленная стоимость (EVA). Инвестиционная оценка в условиях неопределенности. Метод Монте-Карло, метод реальных опционов. Использование MsExcel для финансовых расчетов.
6.2. Оценка эффективности инвестиционных проектов в нефтегазовом бизнесе.	Основные особенности оценки эффективности проектов в нефтегазовом секторе: построение профилей добычи УВ, оценка остаточного пластового давления для определения моментов ввода и стоимости ДКС, оценка капитальных и эксплуатационных затрат, возникающих на этапе разработки месторождения.
7.	Управление проектами.
7.1. Управление проектами на основе международных стандартов.	Проектное управление: обзор мирового рынка проектов. Современная методология управления проектом, история и тенденции развития управления проектами. Понятие ценности проектов. Общие представления о фазово-гейтовом процессе реализации проектов. Система принятия решений для крупных капитальных проектов. Базовые стратегии реализации проектов. Ключевые показатели результативности проектов (KPI). Наиболее распространенные международные организационные структуры проектов. Проект как объект управления. Субъекты управления проектами и их инструментарий. Процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта. Правила ресурсного планирования проектов. План реализации проекта. Система управления рисками. Организация проектного контроля. Методы измерения прогресса проектов. Отчетность проекта. Обзор лучших международных практик управления крупными капитальными проектами.
7.2. Управление проектами и разработка высокоэффективных нефтегазовых активов.	Максимальное повышение стоимости актива путем целенаправленного управления скважиной и разработкой залежи – WRM (Well and Reservoir Management).
7.3. Построение эффективной проектной команды. Портфельный подход, управление аджайл-командами.	Динамика командного взаимодействия. Типы лидеров. Организации будущего: новая система управления в Бирюзовых компаниях. Лучшие практики по организации внутреннего взаимодействия в проектной команде. Междисциплинарные и мультикультурные команды. Проведение переговоров и решение конфликтов. Изменение кадровой политики, новые требования к руководителям компании, новые ключевые компетенции, новые формы обучения и развития персонала. Коучинг.
8.	Управление человеческими ресурсами.
8.1. Мировой опыт и интегрированные HR-системы в нефтегазовых компаниях.	Развитие мировой нефтегазовой отрасли и роль человеческого капитала, изменение приоритетов в управлении персоналом российских и мировых нефтегазовых компаний. Основные организационные модели международных и мировых нефтегазовых компаний – актуальные тенденции. Эволюция организационного развития в нефтегазовой отрасли.
8.2. Лучшие отраслевые HR-практики.	Анализ наиболее распространенных организационных моделей (BP, Exxon, НКК, Eni, Total). Типы организаций и стили управления. Задачи совершенствования корпоративного управления.

	Сравнительный анализ ключевых различий в практиках руководства и организационных культурах российских и зарубежных (США, Канада, Мексика, Бразилия, Китай, Малайзия, страны Европы и Ближнего Востока) компаний. Dynamic Leader Framework – развитие лидерских компетенций по модели Шеврона.
8.3. Трудовое законодательство для руководителя. Организационно-правовые инструменты антикризисного управления персоналом.	Управление рисками в кадровом менеджменте: реформа надзора и контроля в сфере труда. Новые правила дистанционной работы. Законодательство и актуальное состояние внедрения профессиональных стандартов: новые правовые подходы и позиции. Профессиональные стандарты в нефтегазовой отрасли.
8.4. Система управления талантами в нефтегазовой компании.	Образовательные стандарты, исследовательские проекты, взаимодействие с бизнесом, международное сотрудничество. Подготовка кадров для высокотехнологичных компаний и R&D. Современные учебные центры. Управление талантами. Карьера руководителей. Компетенции линейных руководителей и развитие компетенций руководителей высшего звена. Многообразие подходов к работе с резервом и талантами (таланты и hi-po, резерв молодых специалистов, целевой резерв и управленческий резерв, преемники). Обучение и развитие лидеров. Оценка 360. Коучинг.
8.5. Мотивация и построение эффективной системы оплаты труда в нефтегазовой компании.	Связь мотивации с основными бизнес-процессами в компании. Особенности мотивации при работе в различных регионах мира: сходства и различия. Бюджетирование расходов на персонал и оптимизация численности. Разработка ценностного предложения сотруднику (Employee Value Proposition).
9.	Анализ рисков и принятие решений.
9.1. Управление рисками в нефтегазовом бизнесе. Качественная оценка рисков. Построение системы управления рисками в нефтегазовой компании.	<p>Классификация и основные виды рисков: страновые, политические, юридические, репутационные, инвестиционные, операционные, технологические, техногенные, рыночные (ценовые), финансовые (в том числе, валютные и кредитные), налоговые, риски персонала. Оценка готовности к риску и основные способы управления рисками: введение лимитов, нормирование, мониторинг, страхование, хеджирование, реальные опционы и др.</p> <p>Качественная оценка рисков. Методы идентификации и разработка матрицы рисков. Реагирование на риск: определение и разработка мероприятий по предотвращению либо уменьшению рисков. Задачи, решаемые при управлении рисками: объективное ранжирование проектов; обоснованность решений по хеджированию поставок; уменьшение волатильности прибыли, снижение непредвиденных убытков; повышение финансовой устойчивости; получение кредитного рейтинга; оптимизация налогов за счет волатильности доходов. Формирование реестра рисков компании. Ранжирование рисков. Определение «держателей» рисков. Формирование системы мониторинга рисков, отчетности. Карточка рисков, анализ, актуализация реестра. Принятие решений и анализ рисков в нефтегазовом бизнесе. Качество принимаемых решений. Отношение к риску. Как справиться с неопределенностью – ценность и стоимость информации (Value of Information).</p>

<p>9.2. Количественный анализ рисков нефтегазовых проектов.</p>	<p>Использование метода аналитической иерархии (АНР) в задачах перевода качественных суждений экспертов о рисках нефтегазового проекта в количественные метрики (оценки). Применение байесовских методов анализа рисков событий нефтегазового проекта с учетом качества проведенных в прошлом прогнозов. Практика работы со статистической информацией, ее обработка и использование в количественном анализе рисков нефтегазового проекта в условиях малых выборок (метод «бутстреп»). Использование дерева решений и показателя ожидаемой стоимости EMV при решении задач анализа рисков нефтегазовых проектов (случай ограниченного числа исходов). Использование методологии освоенного объема в задачах оценки рисков, а также прогнозирования сроков и затрат на реализацию нефтегазового проекта.</p>
<p>9.3. Анализ рисков и принятие решений при строительстве скважин и выборе ГТМ.</p>	<p>Оценка экономической целесообразности нефтегазового проекта с точки зрения требуемой информации/данных, расчетов, используемых технологий, сделанных предположений. Управление рисками при строительстве скважин. Необходимость внедрения и специфика процедуры управления рисками для определенных видов скважин, её составляющие и ограничения. Обзор задачи проведения ГТМ на примере интенсификации добычи, проведения реперфорации и обработки призабойной зоны, проведения ГРП, перевода на вышележащий горизонт. Принцип действия ГТМ и получение эффекта от ГТМ. Необходимая информация для проведения ГТМ и методы ее получения. Стоимость получения информации. Ценность информации. Использование деревьев решений для планирования исследований. Оценка рисков. Ранжирование ГТМ. Формирование портфеля ГТМ.</p>
<p>9.4. Принятие решений.</p>	<p>Осуществляя выбор: механика и психология здравого рассуждения. Навыки принятия аргументированных управленческих решений. Структурированный подход к принятию решений. Основные инструменты. Интуиция при принятии решений. Типичные ошибки при принятии решений. Модели – основа принятия решения. Психология принятия решений. Проблемы и сложности при принятии решений, вызванные человеческим фактором. Когнитивные модели и когнитивные искажения.</p>
<p>10.</p>	<p>Маркетинг нефти и газа. Международные энергетические рынки.</p>
<p>10.1. Маркетинг, как система управления, ориентированная на потребителей.</p>	<p>Маркетинговые исследования. Информационное обеспечение маркетинга в нефтегазовой компании. Разработка, реализация и контроль маркетинговой стратегии, ее взаимосвязь с корпоративной стратегией. Позиционирование и связи с общественностью</p>
<p>10.2. Брендинг как основа коммуникационной концепции маркетинга.</p>	<p>Бренд-менеджмент. Нужен ли бренд на b2b рынке? Позиционирование. Управление постоянством бренда во времени. Концепция жизненного цикла бренда. Управление системами брендов. Измерение капитала бренда. Построение личного бренда.</p>
<p>10.3. Существующая практика торговли углеводородами.</p>	<p>Рынки нефти и газа, страны экспортеры и импортеры. Качество нефти и нефтепродуктов и цены на них. Кратко- и среднесрочные перспективы мирового рынка нефти. Цены на нефть, бензин, газ. Россия как экспортер газа, сценарии экспорта газа до 2040 г. Роль технологий и энергополитики. Спотовый рынок и его</p>

	участники. Фьючерсный рынок. Оптовая и розничная торговля нефтепродуктами.
11.	Цифровая трансформация нефтегазовых компаний.
11.1. Интеллектуальные месторождения: лидерство и операционная эффективность.	Цифровая трансформация и 15-летний опыт внедрения Интегрированных операций (ИО) /Интеллектуальных месторождений (ИМ) в мировом нефтегазовом бизнесе – какие результаты получены? Основные результаты: CAPEX, OPEX, добыча нефти и газа, показатели операционной эффективности. Какова величина «призовых»? Цифровая трансформация – это не только о внедрении новых технологий: почему изменения в системе управления так важны. Как получить наилучшие результаты в кратчайшие сроки? Что необходимо делать, чтобы быть успешным при цифровой трансформации, внедрении ИО в Вашей компании?
11.2. Построение междисциплинарной среды взаимодействия для выработки оптимального решения.	Текущие отраслевые тренды трансформации организационных моделей. Новые операционные модели и цепочки создания ценности. Внедрение «Интеллектуальных», «Цифровых месторождений», интегрированных моделей в ведущих нефтегазовых компаниях Baker Hughes, BP, BG-Group, Chevron, ConocoPhillips, Equinor, ExxonMobil, Emerson, OMV, PETRONAS, PDO, Santos, Shell, Suncor, Total. Виды и дизайн Центров интегрированных операций. Внедрение цифровых двойников. Повышение качества проектных решений. Интегрированные операции и повышение производственной эффективности. Удаленные операции и удаленный контроль.
11.3. Реализация программы ИО и дистанционные методы управления добычей нефти и газа. Развитие компетенций и лидерство.	Создание и реализация программы ИО. Стратегии. Пилотный проект, масштабирование и устойчивое развитие. Технологии коллективной работы. Технологии визуализации. Мобильные технологии работы. Концепция безлюдных проектов. Ключевые компетенции, лидерство и развитие ИО. Поведенческие аспекты взаимодействия. Подготовка будущих лидеров и трансформация подхода «командование и контроль».
11.4. Повышение эффективности добычи нефти и газа, качества выполняемых работ на основе интегрированных операций.	Современные тенденции и реализация программ повышения операционной эффективности в бурении, развертывании и передислокации оборудования, добыче нефти и газа, геосервисе, техническом обслуживании и ремонте. Производственная эффективность и цифровая трансформация.
12.	Управление инновациями в нефтегазовом бизнесе.
12.1. Современные тенденции развития нефтегазового бизнеса. Инновационные стратегии и инновационные команды, повышение операционной эффективности.	Актуальные задачи развития инновационного комплекса России. География инноваций в нефтегазовой отрасли. Инновационное развитие в нефтегазовом бизнесе: направления развития. Организации процесса постоянного совершенствования в нефтегазовых компаниях по направлениям: геология и разработка нефтегазовых месторождений, повышение эффективности разработки на поздней стадии, интенсификация добычи и ПНП, развитие технологий бурения и закачивания скважин на суше и на море, современные методы исследования скважин и пластов. Изменение организационного мышления: успешные стратегии

	управления инновационной командой.
12.2. Взаимодействие науки и бизнеса: центры передовых знаний и опыта.	Международный опыт создания технологий в предметных областях «проектирование и бурение скважин», «технологии морской добычи», «нефтегазовый инжиниринг», «разработка месторождений ТРИЗ», «технологии СПГ» и др.
12.3. Современные модели управления инновациями.	Развитие и целостная инновационная деятельность. Фундаментальные типы инноваций. Создание инновационной среды («пространство инноваций») в компании. Условия успешной инновационной деятельности и технологий управления развитием компании. Как конструктивно соединить идеи развития и инновационной деятельности.
12.4. Управление инновациями (УИ)	Ключевые аспекты УИ, типы инноваций, матрица инноваций, фазы проекта УИ. Сети создания ценности, внутренние и внешние влияющие факторы УИ. Стратегический взгляд на УИ: пирамида инноваций, роадмап УИ, воронка инноваций. Выход на рынок, взаимодействие с рынком. Методология УИ: 10 моделей инноваций Доблин, три горизонта МакКинзи, модель FUGLE, где находится Аджайл и Канбан, метод SCAMPER. «Открытые» инновации. Оценка УИ: метрики инноваций, оценка рисков, оценка концепций, оценка идей, оценка компетенций, оценка соответствия стратегии.
13.	Экология и безопасность.
13.1. Экологическая и климатическая политика – один из ключевых драйверов трансформации ТЭК.	Использование энергии в современном обществе и экологические последствия. Устойчивое развитие системы «нефтегазовый бизнес – энергетика – экология». Управление воздействием на окружающую среду: планирование, определение последствий, принципы мониторинга. Разработка углеродно-нейтральной стратегии нефтегазовой компании. Климатическая повестка и цели по декарбонизации. ESG – новые экологические, социальные и управленческие стандарты. Концепция ответственного инвестирования.
13.2. Нефтегазовая отрасль и охрана окружающей среды (ООС).	Экологическая политика и международные стандарты HSE. Система управления вопросами ООС на предприятиях нефтегазовой отрасли. Роль высшего руководства и вовлечение производственной вертикали управления в вопросы ОТ, ПБ и ООС. Риск-ориентированный подход к управлению ОТ, ПБ и ООС: что требуется отрасли? Организация производственного экологического мониторинга и контроля на лицензионных участках. Экологическая безопасность. Требования экологического законодательства Российской Федерации. Обращение с отходами производства и потребления, водопользование и водоотведение, использование и охрана водных объектов, выбросы в атмосферу и охрана атмосферного воздуха, использование и охрана земель. Подготовка экологической отчетности, расчет платежей за негативное воздействие на окружающую среду. Государственный экологический контроль.
13.3. Управление безопасностью в нефтегазовой компании и оценка рисков производственных	Текущая ситуация в нефтегазовой промышленности. Логика риск-ориентированного подхода к управлению HSE на проектах. Разбивка проекта на фазы согласно методики OGP (Организация производителей нефти и газа). Обеспечение кадровой функции HSE на проекте. Особая роль супервайзеров по HSE/ Основные уровни

процессов – инструменты руководителя.	оценки рисков: оценка рисков на рабочих местах и оценка рисков производственных процессов. Типичные ошибки оценки риска, человеческий фактор. Методики HAZID, HAZOP, BOW-TIE: основные характеристики, алгоритм, практика применения.
13.4. Охрана труда в нефтегазовых компаниях. Формирование «культуры безопасности».	Охрана здоровья на производстве: лучшие мировые практики, три «кита» данной функции. Безопасность на производстве, охрана здоровья и экологическая безопасность: в чем общность подходов к управлению? Модель сформировавшейся культуры безопасности. Формирование правильного отношения к безопасности. Проведение эффективных бесед о безопасности. Осознанное ведение работ (Situational Awareness). Построение доверительных отношений в команде. Лидерство в области безопасности. Решение конфликтных ситуаций. Управление изменениями. Нормы регулирования безопасного ведения работ.
14.	Нефтегазовый бизнес и лидерство.
14.1. Лидерство и эффективное управление в условиях изменений.	Новые проблемы и тенденции в управлении энергетических компаний. Развитие организаций и корпоративное управление. Проблема минимизации расходов. Типы организаций и стили управления. Компетенции успешных руководителей. Директивные и недирективные методы руководства. Антикризисное управление. Стратегии разрешения конфликтов. Нестандартные способы мотивации.
14.2. Управление изменениями в организации. Корпоративная культура компании.	Реализация проектов изменений в компаниях. Мотивация персонала. Лидерство и управление изменениями как основные элементы создания корпоративной культуры. Управление вовлеченностью.
14.3. Эмоциональный интеллект руководителя.	Управление эмоциями как ключевой фактор успеха в бизнесе. Развитие эмоциональных способностей. IQ и EQ. Способность выражать собственные чувства. Способность открыто высказывать убеждения и мысли. Способность защитить свои личные права. Ассертивное поведение. Эмпатия. Менеджмент отношений. Бизнес-коммуникация на разных уровнях взаимодействий.
14.4. Ситуационное лидерство.	Лидерство как переход к контролю и как возможность обучения сотрудников. 4 вида ситуационного лидерства. Развитие управленческой гибкости. Делегирование и контроль. Работа в ситуациях изменений.
14.5. Вдохновляющее лидерство.	Почему лидерство важно для бизнеса? Оценка качества лидерства в России. Как изменилась бы результативность / эффективность / инновационность компании, если бы руководители умели вдохновлять людей? Развитие качеств вдохновляющего лидера у руководителя.
14.6. Эффективная коммуникация.	Развитие коммуникативной компетентности. Власть и аксиомы эффективной коммуникации: развитие практических навыков построения коммуникации с целью достижения максимальной эффективности деловых контактов. Формула делового общения. Качества и действия успешного коммуникатора. Вербальные и невербальные средства общения. Индивидуальная работа с подчиненными. Контроль и обратная связь. Проведение

	эффективных совещаний. Тактика ведения переговоров. Проактивное поведение и влияние.
14.7. Публичное выступление.	Структура выступления: подготовка и импровизация. Успешное выступление: вербальные и невербальные составляющие. Мнемотехники и речевые техники. Работа со вниманием (удержание внимания аудитории; тренировка концентрации внимания). Развитие навыков саморегуляции и снятия стресса с помощью дыхательных, телесных и психоэмоциональных техник. Подготовка презентации в Power Point.
14.8. Стресс-менеджмент: методика и тактики поведения в конфликтах	Функции конфликтов: позитивные и негативные. Критические жизненные ситуации. Типологии и формула конфликта. Стратегии поведения менеджера при разрешении конфликтов, условия успешности. Как руководителю не создавать напряженность и конфликтные ситуации в коллективе. Правила поведения для конфликтных людей, типичные ошибки конфликтующего человека. Кодекс поведения в конфликтах. «Паспорт проблемы». Профилактика стресса. Принципы и практика осознанности. Позитивное мышление.
14.9. Тайм-менеджмент для руководителя.	Цели и ранжирование задач по приоритетам. Метод «АВС», метод «Матрица Эйзенхауэра». Организация рабочего времени. Инструменты планирования рабочего времени. Использование программного обеспечения как инструмента тайм-менеджмента. Борьба с основными похитителями времени.