

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

**«УТВЕРЖДАЮ»
Директор
Института управления РАНХиГС
М.В. Хайруллина
«14» апреля 2026 г.**

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного
транспорта»**

Москва, 2026

Разработчик программы:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа
управления» Института управления, кандидат
технических наук, доцент

А.Г. Пятин

Руководитель программы:

директор учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа
управления» Института управления РАНХиГС,
кандидат экономических наук, доцент

Г.С. Журавская

Руководитель структурного подразделения:

Директор дирекции «Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС

М.В. Леонова

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 06 от «14» апреля 2026 г.

Выписка из протокола № 6
очередного заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 14 апреля 2026 года

По пункту 5 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора дирекции «Высшая школа управления» Института управления Леонову М.В. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного транспорта», реализуемой учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления.

Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного транспорта», реализуемую учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления.

Председатель Ученого совета
директор Института управления



М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря



И.В. Гунина

Содержание

1.	Общая характеристика программы	4
1.1.	Цель реализации программы	4
1.2.	Нормативные правовые акты	4
1.3.	Планируемые результаты обучения	5
1.4.	Категория слушателей	7
1.5.	Формы и технологии	7
1.6.	Период обучения, срок освоения и режим занятий	7
1.7.	Документ о квалификации	7
2.	Содержание программы	7
2.1.	Календарный учебный график	7
2.2.	Учебный план	8
2.3.	Содержание программы по дисциплинам и темам	16
3.	Организационно-педагогические условия реализации программы	23
3.1.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ..	23
3.2.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	23
	(практического занятия слушателя)	23
4.	Оценка качества освоения программы	25
5.	Индикаторы сформированных компетенций	28

Приложение 1. Рецензии на программу

Приложение 2. Кадровая справка

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Цель реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации:

- формирование и углубление профессиональных знаний в области анализа и управления операционной эффективностью, оценки инвестиционных проектов, финансового анализа продвинутого уровня, риск-менеджмента;

- приобретение и совершенствование расчетно-аналитических навыков на основе современных инструментов финансового менеджмента, инвестиционного анализа, стоимостно-ориентированных моделей управления, комплексного экономического анализа;

- обеспечение сотрудников компании современными методами и подходами принятия и обоснования управленческих решений в условиях высокой динамики внешней и внутренней среды на основе комплексного анализа операционной и инвестиционной деятельности компании, выявления драйверов роста стоимости, управления рисками ведения бизнеса, изучения показателей корпоративной отчетности и внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы компании.

1.2. Нормативные правовые акты

При разработке образовательной программы **«Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного транспорта»** использованы следующие нормативные документы:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», утвержденный Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 954.

3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последними изменениями и дополнениями).

4. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн.

5. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06;

6. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.

7. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

8. Профессиональный стандарт «Экономист предприятия», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161н.

9. Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23 сентября 2024 г. № 497н.

10. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями);

11. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года.

12. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.

13. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 №02-02669/001 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

14. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать профессионально-специализированными компетенциями, приведенными в таблице 1.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	ПСК - 1 Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации ¹	Методов и моделей управления операционной эффективностью; нормативно-правовой базы, определяющей правила и порядок государственного регулирования тарифов на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов в России; современных концепций анализа и управления ресурсами компании; инструментов операционного менеджмента в принятии управленческих решений	Оценивать эффективность использования производственного потенциала компании (организации); проводить анализ операционной деятельности компании (организации); планировать ресурсную базу и результаты деятельности	Овладение методами оперативного и стратегического планирования, гибкого бюджетирования с учетом динамики конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов
Планирование и прогнозирование экономической	ПСК-2. Стратегическое управление	Принципов и моделей стратегического и	Проводить анализ финансовой отчетности компании	Овладение методологией финансовой

¹ Профессиональный стандарт «Экономист предприятия», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161, обобщенные трудовые функции В/01.7.

деятельности организации	ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами ²	оперативного планирования; методов экономического и управленческого учета и анализа, расчета и оценки ключевых финансовых показателей деятельности организаций; инструментов экономического анализа	на продвинутом уровне и формировать систему ключевых показателей оценки и мотивации сотрудников; анализировать работу своих подразделений на основе обоснованного выбора методов расчета себестоимости продукции и услуг для принятия грамотных управленческих решений; выполнять обобщенную оценку эффективности деятельности компании на основе изучения полноты и качества использования ресурсов	диагностики организации и использования ее результатов при решении управленческих задач
Реализация инвестиционного проекта	ПСК-3. Управление эффективностью инвестиционного проекта ³	Критериев оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, специфики финансового моделирования инвестиционных проектов организаций системы «Транснефть»	Оценить коммерческую и бюджетную эффективность инвестиционных проектов организаций системы «Транснефть»; выявлять, классифицировать и оценивать риски при разработке и реализации нефтегазовых проектов	Овладение методикой оценки и управления инвестиционными проектами, включая анализ бизнес-рисков
Универсальные компетенции (УК⁴) совершенствуются				
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений			

² Профессиональный стандарт «Экономист предприятия», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161, обобщенная функция В, трудовая функция В/02.7.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23 сентября 2024 г. № 497н, обобщенная функция В, трудовая функция В/01.7.

⁴ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», утвержденный Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 954.

1.4. Категория слушателей

Руководители и специалисты планово-экономических, финансовых отделов и отделов ценообразования, имеющие высшее образование.

1.5. Формы и технологии

Очная форма обучения или очная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Общая трудоемкость программы 88 академических часов, включая 2 часа на итоговую аттестацию. Период обучения составляет 5 месяцев и 27 дней. Обучение проводится в течении 10 дней: два учебных цикла по 5 учебных дней каждый, по 8 - 10 академических часов в день с учетом промежуточной и итоговой аттестации. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» установленного образца.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график (очная форма обучения)

Таблица 2

Период обучения – 5 месяцев и 27 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ИА

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

Календарный учебный график (очная форма обучения (с применением ДОТ))

Таблица 3

Период обучения – 5 месяцев и 27 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ/ ИА ДОТ

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением ДОТ;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением ДОТ.

2.2. Учебный план

Таблица 4

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

№	Наименование циклов и дисциплин	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Всего	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (ока/час.)	Код компетенция
			Поср	В том числе						В том числе								
				Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/ в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/зачеты/ семинары) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Управление операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса	22	20	10	10											З(Т)/ 2		НСК-1 НСК-2 УК-2
1.1.	От бизнес-модели компании к операционной эффективности	2	2	2														
1.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам	2	2	2														
1.3.	Анализ операционной деятельности на примере компании нефтегазового сектора	4	4	2	2													
1.4.	Современные концепции анализа и управления ресурсами компании	4	4	2	2													
1.5.	Инструментарий операционного менеджмента в принятии управленческих решений	4	4	2	2													

1.6.	Расчет и анализ комплексных оценок эффективности использования ресурсов. Перспективное планирование ресурсной базы и результатов деятельности	4	4		4												
	Промежуточная аттестация (зачет)	2													3(Т)/2		
2.	Система ключевых финансовых показателей менеджмента и ее использование в управлении компаниями нефтегазового комплекса	22	20	8	12										3(Т)/2		НСК-1 НСК-2 УК-2
2.1.	Концепция управления стоимостью (Value Based Management). Информационная база финансового анализа и менеджмента	2	2	2													
2.2.	Ключевые финансовые показатели, используемые в управлении компанией (на примере компаний нефтегазового сектора)	6	6	2	4												
2.3.	Современные методы анализа финансового состояния компании	6	6	2	4												
2.4.	Анализ финансовых результатов деятельности компании	4	4	2	2												
2.5.	Финансово-экономический анализ в системе бюджетирования. Экономическая добавленная стоимость как инструмент оценки и управления деятельностью компаний	2	2	-	2												
	Промежуточная аттестация (зачет)	2													3(Т)/2		
3.	Инвестиционные проекты: разработка, управление и анализ эффективности	22	20	10	10										3(Т)/2		НСК-3 УК-2

3.1.	Инвестиционные проекты как инструмент достижения стратегических целей компании. Критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов	2	2	2													
3.2.	Разработка бюджета капиталовложений инвестиционного проекта	4	4	2	2												
3.3.	Ставка дисконтирования денежного потока инвестиционного проекта: расчет и обоснование	4	4	2	2												
3.4.	Анализ рисков инвестиционного проекта	4	4	2	2												
3.5.	Современные подходы к оценке и управлению инвестиционными проектами	4	4	2	2												
3.6.	Практикум по принятию решений в инвестиционной деятельности	2	2		2												
	Промежуточная аттестация (зачет)	2													З(Г)/2		
4.	Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций	20	20	10	10												НСК-2 УК-2
4.1.	Современный финансовый менеджмент и концепция устойчивого развития	6	6	2	4												
4.2.	Оценка стоимости компании: доходный, рыночный и затратный подходы	4	4	2	2												
4.3.	Управление стоимостью компании: ключевые драйверы	4	4	2	2												
4.4.	Современные технологии финансового анализа в системе текущего и стратегического финансового менеджмента	6	6	4	2												
4.4.1.	Экономико-математическое моделирование в системе управления финансово-экономической деятельностью организации	2	2	2	-												
4.4.2.	Концепция роста стоимости компании и её применение в системе бюджетирования	4	4	2	2												

	Итого	86	80	38	42										6		
	Итоговая аттестация	2														З(Т) /2	
	Всего	88	80	38	42										6	2	

З – зачет, Т – тестирование.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения (с применением ДОТ))

№	Наименование циклов и дисциплин	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Всего	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение) (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе						В том числе								
				Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/ в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/ лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Управление операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса	22							20	10	10					3(Т)/2		ПСК-1 ПСК-2 УК-2
1.1.	От бизнес-модели компании к операционной эффективности	2							2	2								
1.2.	Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам	2							2	2								
1.3.	Анализ операционной деятельности на примере компании нефтегазового сектора	4							4	2	2							
1.4.	Современные концепции анализа и управления ресурсами компании	4							4	2	2							
1.5.	Инструментарий операционного менеджмента в принятии управленческих решений	4							4	2	2							

1.6.	Расчет и анализ комплексных оценок эффективности использования ресурсов. Перспективное планирование ресурсной базы и результатов деятельности	4						4		4							
	Промежуточная аттестация (зачет)	2												3(Т)/2			
2.	Система ключевых финансовых показателей менеджмента и ее использование в управлении компаниями нефтегазового комплекса	22						20	8	12				3(Т)/2			ПСК-1 ПСК-2 УК-2
2.1.	Концепция управления стоимостью (Value Based Management). Информационная база финансового анализа и менеджмента	2						2	2								
2.2.	Ключевые финансовые показатели, используемые в управлении компанией (на примере компаний нефтегазового сектора)	6						6	2	4							
2.3.	Современные методы анализа финансового состояния компании	6						6	2	4							
2.4.	Анализ финансовых результатов деятельности компании	4						4	2	2							
2.5.	Финансово-экономический анализ в системе бюджетирования. Экономическая добавленная стоимость как инструмент оценки и управления деятельностью компаний	2						2	-	2							
	Промежуточная аттестация (зачет)	2												3(Т)/2			
3.	Инвестиционные проекты: разработка, управление и анализ эффективности	22						20	10	10				3(Т)/2			ПСК-3 УК-2

3.1.	Инвестиционные проекты как инструмент достижения стратегических целей компании. Критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов	2						2	2								
3.2.	Разработка бюджета капиталовложений инвестиционного проекта	4						4	2	2							
3.3.	Ставка дисконтирования денежного потока инвестиционного проекта: расчет и обоснование	4						4	2	2							
3.4.	Анализ рисков инвестиционного проекта	4						4	2	2							
3.5.	Современные подходы к оценке и управлению инвестиционными проектами	4						4	2	2							
3.6.	Практикум по принятию решений в инвестиционной деятельности	2						2		2							
	Промежуточная аттестация (зачет)	2												3(Г)/2			
4.	Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций	20						20	10	10							ИСК-2 УК-2
4.1.	Современный финансовый менеджмент и концепция устойчивого развития	6						6	2	4							
4.2.	Оценка стоимости компании: доходный, рыночный и затратный подходы	4						4	2	2							
4.3.	Управление стоимостью компании: ключевые драйверы	4						4	2	2							
4.4.	Современные технологии финансового анализа в системе текущего и стратегического финансового менеджмента	6						6	4	2							
4.4.1.	Экономико-математическое моделирование в системе управления финансово-экономической деятельностью организации	2						2	2	-							
4.4.2.	Концепция роста стоимости компании и её применение в системе бюджетирования	4						4	2	2							

	Итого	86						80	38	42					6		
	Итоговая аттестация	2														3(Т) /2	
	Всего	88						80	38	42					6	2	

З - зачет, Т – тестирование.

2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам

Таблица 6

Содержание программы	
Номер раздела и темы	Содержание раздела и темы
1. Управление операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса	
1.1. От бизнес-модели компании к операционной эффективности	Сущность целей компании. Три уровня стратегии: компания, бизнес-единица, операционный уровень. Стратегическое развитие ПАО «Транснефть»: планы и программы долгосрочного развития. Разработка ценностного предложения и формирование устойчивого конкурентного преимущества. Бизнес-модель компании. Модель Остервальдера и SWOT-анализ. Значимость российской системы магистральных трубопроводов для национальной экономики и её устойчивого развития. Динамика добычи нефти в России и за рубежом, развитие нефтеперерабатывающих мощностей российскими компаниями. Интегрированная отчетность: целевые показатели по видам капитала на примере компании нефтегазового сектора. Политика компании в области инновационной деятельности, экологической безопасности, строительства, обеспечения качества услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов. Роль операционной модели в рентабельности бизнеса. Операционная эффективность – выбор методов производства и организации труда, обеспечивающих лучший результат по отношению к затраченным ресурсам.
1.2. Государственное регулирование тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам	Нормативные документы, регулирующие деятельность ПАО «Транснефть»: - Федеральный закон от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях»; - Постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2007 г. № 980 «О государственном регулировании тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов» (вместе с «Правилами государственного регулирования тарифов или их предельных уровней на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам»); - Приказ Федеральной службы по тарифам Российской Федерации от 17 августа 2005 г. № 380-э/2 «Об утверждении «Положения об определении тарифов на услуги по транспортировке нефти по магистральным трубопроводам»; - Постановление Федеральной энергетической комиссии Российской Федерации от 16 октября 2002 г. № 70-э/5 «Об утверждении «Методики определения тарифов на услуги по транспортировке нефтепродуктов по магистральным трубопроводам Российской Федерации». Методы и принципы формирования тарифов на рынке услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов. Методика

	определения тарифа для транспортировки нефти и нефтепродуктов ПАО «Транснефть».
1.3. Анализ операционной деятельности на примере компании нефтегазового сектора	Информационная база операционного анализа. Классификация ресурсов организации. Формирование и управление доходами и расходами организации. Основные финансово-операционные показатели ПАО «Транснефть». Структура доходов и расходов ПАО «Транснефть». Динамика и структура выручки ПАО «Транснефть». Динамика и структура операционных расходов компании. Расчет и анализ материалоемкости, трудоемкости, фондоемкости. Факторный анализ влияния эффективности использования ресурсов на финансовый результат компании. Методика внутрипроизводственного управленческого анализа как инструмент поиска резервов и повышения эффективности операционной деятельности.
1.4. Современные концепции анализа и управления ресурсами компании	Классификация затрат организации по видам деятельности. Виды себестоимости, используемые в операционном анализе. Анализ операционной деятельности организации. Методы учета и калькулирования. Полная себестоимость: методика расчета. Возможность использования для целей операционного менеджмента полной себестоимости, определенной на основе «котлового» и традиционного подходов. Учет затрат по функциям (activity based costing): понятия «место возникновения затрат», «носитель затрат/ драйвер затрат», методика расчета. Практические примеры применения учета затрат по функциям. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей. Построение иерархии видов деятельности. Метод «директ-костинга» - альтернатива полной себестоимости. Разработка отчета о прибылях и убытках в двух форматах.
1.5. Инструментарий операционного менеджмента в принятии управленческих решений	Переменные и постоянные затраты. Маржинальная прибыль. Взаимосвязь переменных, постоянных расходов, объемов производства продукции и прибыли. Точка безубыточности, целевая прибыль, запас прочности. Роль анализа точки безубыточности в принятии управленческих решений. Маржинальная прибыль. Точка безубыточности, целевая прибыль, запас прочности. Практикум по принятию управленческих решений, обеспечивающих максимальный финансовый результат по отношению к затраченным ресурсам. Управленческие системы учета и контроля. Цепочка создания ценности на примере компании НГК. Калькуляция затрат полного жизненного цикла. Целевое калькулирование. Сравнение традиционного подхода к сокращению затрат с целевым калькулированием.

1.6. Расчет и анализ комплексных оценок эффективности использования ресурсов. Перспективное планирование ресурсной базы и результатов деятельности	Комплексная оценка результатов деятельности компании. Расчет и анализ комплексных оценок экстенсификации и интенсификации совокупного использования ресурсов. Формирование и использование производственного потенциала организации. Резервы роста объема реализации продукции. Анализ производства и реализации продукции. Расчет и анализ отдачи по всем видам ресурсов. Оценка относительной экономии (перерасхода) ресурсов. Обобщенная оценка эффективности деятельности компаний нефтегазового сектора на основе изучения полноты и качества использования ресурсов. Устойчивые темпы роста организации. Драйверы управления ростом: рентабельность реализации, оборачиваемость активов, структура финансирования, распределение чистой прибыли. Прогнозирование финансовой отчетности на основе процентного подхода. Оценка эффективности краткосрочных и долгосрочных решений на основе процентного метода прогнозирования отчетности. Бюджет – инструмент реализации стратегии компании. Принципы гибкого бюджетирования. Организация бюджетирования по центрам ответственности. Виды центров ответственности. Центры финансовой ответственности различных уровней, места возникновения затрат. Взаимосвязь бюджетов различных уровней. Механизм контроля исполнения бюджетов. Анализ отклонений как основной метод финансового контроля.
2. Система ключевых финансовых показателей менеджмента и ее использование в управлении компаниями нефтегазового комплекса	
2.1. Концепция управления стоимостью (Value Based Management). Информационная база финансового анализа и менеджмента	Стоимостной подход в современном менеджменте. Концепция управления стоимостью. Ключевые финансовые показатели и их использование в построении системы ключевых показателей компаний НГК в рамках стратегического и операционного менеджмента. Основные источники информации, используемые в управлении компаниями. Основные современные направления финансового менеджмента.
2.2. Ключевые финансовые показатели, используемые в управлении компанией (на примере компаний нефтегазового сектора)	Основные финансовые показатели, формируемые в финансовом, управленческом и налоговом учете. Основные формы бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия. Анализ современных аналитических материалов компаний НГК. Решение кейса. Расчет показателей прибыли (прибыль от продаж, чистая прибыль, операционная прибыль, EBIT, EBITDA) и показателей денежного потока (NCFO, Free Cash Flow).
2.3. Современные методы анализа финансового состояния компании	Анализ ликвидности: основные показатели анализа ликвидности. Показатель Net Working Capital (чистый оборотный капитал) и его использование в обосновании управленческих решений. Внутренний анализ ликвидности. Анализ оборачиваемости: основные показатели оборачиваемости, их экономическое содержание, алгоритмы расчета, оценка их уровня и динамики. Анализ обобщающих и детализированных показателей оборачиваемости.

	Анализ рентабельности: система показателей рентабельности, их экономическое содержание, алгоритмы расчета, оценка их уровня и динамики. Показатель ROACE, его экономическое содержание и взаимосвязь с показателями оборачиваемости капитала, рентабельности продаж и др. Взаимосвязь анализа ликвидности и рентабельности. Взаимосвязь стратегического и текущего управления финансами. Факторы стоимости бизнеса. Анализ финансовой устойчивости: система показателей финансовой устойчивости, их экономическое содержание, алгоритмы расчета, оценка их уровня и динамики. Оценка рациональности соотношения собственного и заемного капитала. Основные показатели, характеризующие структуру капитала. Бенчмаркинг ключевых финансовых показателей крупнейших российских и зарубежных компаний НГК.
2.4. Анализ финансовых результатов деятельности компании	Система показателей прибыли в российском и международном учете. Анализ финансовых результатов деятельности компании. Факторы, влияющие на величину финансовых результатов организации. Модели формирования финансовых результатов. Анализ взаимосвязи объема продаж, расходов и финансовых результатов (CVP-analysis). Расчет уровня безубыточности бизнеса, анализ безубыточности при планировании прибыли компании. Анализ взаимосвязи объема продаж, расходов и финансовых результатов в рамках маржинальной концепции.
2.5. Финансово-экономический анализ в системе бюджетирования. Экономическая добавленная стоимость как инструмент оценки и управления деятельностью компаний	Финансово-экономический анализ при построении основных форм бюджетов. Факторы роста стоимости бизнеса. Практическая модель управления стоимостью. Сценарный анализ в планировании ключевых показателей операционной эффективности. Практические аспекты использования сценарного подхода в управлении операционной эффективностью компании. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов). Финансово-экономический анализ при оценке исполнения бюджетов. Факторный анализ и его использование в системе управления операционной эффективностью. Взаимосвязь сценарного и факторного анализа. Факторный анализ прибыли от продаж – современные отечественные и зарубежные подходы. Факторный анализ финансовых результатов при раздельном учете условно-постоянных и переменных расходов. Практические аспекты факторного анализа финансовых результатов компаний системы магистрального трубопроводного транспорта. Критерии системы управления на основе стоимостного подхода. Экономическая добавленная стоимость: модель управления финансовыми и производственными результатами компании. Построения системы KPI на основе стоимостного подхода. Методика построения системы материального стимулирования работников во взаимосвязи с результатами финансового анализа.
3. Инвестиционные проекты: разработка, управление и анализ эффективности	

3.1. Инвестиционные проекты как инструмент достижения стратегических целей компании Критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов	Типология инвестиционных проектов. Инвестиционная стратегия компании, взаимосвязь с генеральной стратегией. Ценность фирмы и инвестиции. Понятие «инвестиционный проект». Стадии инвестиционного проекта. Примеры инвестиционных проектов в нефтегазовом бизнесе. Принципы формирования и предварительной подготовки инвестиционных проектов. Макроэкономические предпосылки инвестиций в Российской Федерации. Инвестиционные проекты ПАО «Транснефть» по строительству и модернизации системы трубопроводного транспорта как инструменты достижения долгосрочных целей стратегического развития. Законодательное обеспечение инвестиционной деятельности. Программные продукты, применяемые в инвестиционном анализе. Этические нормы и стандарты специалиста по инвестиционной деятельности. Критерии оценки инвестиционных проектов: чистая приведенная стоимость (Net Present Value), индекс рентабельности (Profitability Index), внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return), срок окупаемости (Discounted Payback Period). Практические примеры принятия решений по реализации инвестиционных проектов на основе всей совокупности показателей. Особенности оценки проектов с неклассическими денежными потоками. Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR). Точка Фишера. Сравнение проектов с различными сроками реализации. Оценка терминальной стоимости инвестиционного проекта. Оценка экономической эффективности проектов (на примере инвестиционной деятельности организаций системы «Транснефть»). Практический пример оценки инвестиционного проекта в нефтегазовом бизнесе.
3.2. Разработка бюджета капиталовложений инвестиционного проекта	Принципы разработки бюджета капиталовложений. Прогноз денежных потоков инвестиционного проекта. Структура денежного потока инвестиционного проекта. Принципы разработки денежного потока инвестиционного проекта. Определение релевантных денежных потоков. Уплата процентов и другие финансовые потоки. Оценка эффективности участия в проекте для каждого участника. Денежные потоки на проект, собственный капитал и заемный капитал.
3.3. Ставка дисконтирования денежного потока инвестиционного проекта: расчет и обоснование	Учет фактора времени при оценке денежных потоков инвестиционного проекта. Процентные ставки и методы их вычисления. Факторы, определяющие ставку дисконтирования. Формула Фишера. Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) в качестве ставки дисконтирования. Определение стоимости собственных и заемных источников финансирования для публичных и частных компаний.

	Определение ставки дисконтирования на основе средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для ПАО «Транснефть».
3.4. Анализ рисков инвестиционного проекта	Выявление факторов, оказывающих существенное влияние на показатели эффективности инвестиционного проекта. Методы оценки инвестиционных рисков. Качественные методы оценки инвестиционных рисков. Количественный анализ рисков инвестиционных проектов. Использование среднеквадратического отклонения, коэффициента вариации, VaR (value at risk). Анализ чувствительности, сценарный подход, имитационное моделирование. Анализ практических ситуаций по анализу рисков инвестиционных проектов (моделирование в Excel).
3.5. Современные подходы к оценке и управлению инвестиционными проектами	Понятие реальных опционов. Виды реальных опционов. Методика реальных опционов. Практические примеры по оценке инвестиционных проектов с использованием реальных опционов в практике российских и зарубежных нефтегазовых компаний. Управление временем и стоимостью проекта.
3.6. Практикум по принятию решений в инвестиционной деятельности	Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта. Расчет критериев экономической эффективности инвестиционного проекта, анализ, выработка управленческого решения.
4. Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций	
4.1. Современный финансовый менеджмент и концепция устойчивого развития	Модели анализа и управления организацией: статичная (учетная) модель, динамическая (финансовая) модель, модель заинтересованных сторон. Базовые концепции финансового менеджмента применительно к деятельности компаний нефтегазового сектора: денежного потока, временной стоимости денег, компромисса между риском и доходностью, эффективности рынка капитала, портфельной теории, асимметричности информации, агентских отношений, альтернативных затрат, управления на основе стоимости компании. Информационная база финансового менеджмента. Нормативное и законодательное обеспечение финансового менеджмента. Обзор программных продуктов для финансового менеджмента. Этические стандарты финансового директора и финансового менеджера. Оценка стоимости и доходности финансовых инструментов: диверсификация источников капитала и секьютеризация, подходы к определению стоимости любого долгового финансового инструмента. Финансовый анализ в системе управления чистым оборотным капиталом: как избежать проблем с финансовой состоятельностью. Концепция финансового рычага. Практика применения эффекта финансового рычага в компаниях нефтегазового сектора.

	Оценка и управление денежными потоками компании: как денежные потоки создают goodwill и для чего столько методов их расчета. Основы теории опционов: о чем говорят нобелевские лауреаты.
4.2. Оценка стоимости компании: доходный, рыночный и затратный подходы	Стоимость компании: предмет, цели, стандарты. Понятие оценки рыночной стоимости и сфера ее применения в современной экономике. Доходный подход: дисконтирование денежных потоков и капитализация. Прогнозирование денежного потока: виды и модели расчета. Обоснование ставки дисконтирования. Определение параметров терминальной стоимости. Сравнительный подход к оценке: выбор и обоснование мультипликаторов для оценки стоимости компании. Критерии выбора компаний-аналогов: сходство отраслей и продукции, доля на рынке, стадия жизненного цикла, структура капитала, стратегия развития, финансовые коэффициенты. Затратный подход к оценке: чистые активы и ликвидационная стоимость. Экономическое содержание метода чистых активов. Условия применения метода. Достоинства и недостатки. Основные этапы. Подготовка финансовой отчетности компании для оценки затратным подходом.
4.3. Управление стоимостью компании: ключевые драйверы	Управление компании на основе стоимостно-ориентированного подхода. История появления и развитие концепции управления стоимостью компании (Value Based Management). Современные теории управления стоимостью. Факторы, влияющие на стоимость компании. Построение дерева факторов стоимости. Оценка стоимости бизнеса на основе экономической добавленной стоимости. Экономическое содержание концепции экономической добавленной стоимости и ее практическое применение.
4.4. Современные технологии финансового анализа в системе текущего и стратегического финансового менеджмента	Рынок современных финансовых технологий и новые модели ведения бизнеса. Перспективы эволюции финансового рынка. Анализ преимуществ инновационных технологий в финансах для участников рынка и возникающих вместе с тем рисков. Блокчейн и технологии распределенного реестра. Сегменты рынка FinTech. Правовое регулирование цифровых финансовых активов. Выпуск и обращение цифровых финансовых активов. Виды цифровых прав ЦФА: денежные требования к эмитенту, права участия в капитале непубличного акционерного общества, права по эмиссионным ценным бумагам, а также требования их передачи. Цифровой рубль. Смарт-контракт – инструмент создания и управления цифровыми активами. <i>Экономико-математическое моделирование в системе управления финансово-экономической деятельностью организации.</i> <i>Концепция роста стоимости компании и её применение в системе бюджетирования.</i>

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется нижеуказанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор intel core i3, память 4 Гб, 400 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MS Office, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi-доступа используется выход в интернет, программные, технические и электронные средства обучения - мультимедийный проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, Яндекс. Пропускная способность канала связи не менее 1 Мбит в секунду.

При проведении программы в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий для слушателей будет обеспечена онлайн-трансляция занятий в формате видеоконференцсвязи. Телетрансляция учебных занятий будет проводиться в режиме реального времени с возможностью скачивания записи телетрансляции и презентационных материалов, выступающих в тот же день, после завершения телетрансляции, что даёт возможность «дальним регионам» участвовать в приёме телетрансляции с учётом своего часового пояса.

Программно-аппаратные требования к рабочему месту слушателя, обучающегося в учебном центре ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления РАНХиГС, с использованием дистанционных технологий:

1. Компьютер (планшет, смартфон) с камерой.
2. Интернет с пропускной способностью не менее 7 Мб/сек в точке приёма.
3. Доступ к компьютерной программе (платформе). Дистанционное участие осуществляется по каналам интернета в режиме реального времени с использованием компьютерной программы (платформы).
4. Возможность доступа к файлам, хранящимся на диске.

Компьютерная программа (платформа) проведения дистанционного обучения запускается на всех браузерах и без дополнительного программного обеспечения и позволяет одновременно всем «дистанционным» участникам Программы иметь возможность прямого включения (в том числе и с видеоизображением – при желании) для озвучивания своих вопросов и получения ответов.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия слушателя)

Наряду с основной и дополнительной литературой, доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть интернета), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющий работать в аудитории или самостоятельно.

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий

Задание 1. Опишите основные этапы и особенности использования факторного анализа в управлении операционной эффективностью нефтегазовых компаний.

Задание 2. Определите ставку дисконтирования на основе средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для ПАО «Транснефть».

Задание 3. Приведите примеры по оценке инвестиционных проектов с использованием реальных опционов в практике нефтегазовых компаний.

Нормативно-правовые документы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.02.2026 г.).
2. Приказ Минфина России от 02.07.2010 г. № 66н (ред. от 19.04.2019 г.) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 г. № 18023) (с изм. и доп., 31.07.2025).
3. Приказ Минфина России от 06.05.1999 г. № 32н (ред. от 27.11.2020 г.) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 № 1791).
4. Приказ Минфина России от 06.05.1999 г. № 33н (ред. от 06.04.2015 г.) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 № 1790).
5. Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 апреля 2018 г. № 239н.
6. Профессиональный стандарт «Экономист предприятия», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161н.
7. Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023 г.) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Основная литература

1. Воронина М. В. Финансовый менеджмент: учебник / М. В. Воронина. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 384 с. - ISBN 978-5-394-05163-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085558>
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: учебно-практическое пособие / А. Дамодаран. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 1316 с. - ISBN 978-5-9614-6650-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838938>
3. Левчаев П. А. Финансовый механизм и управленческий учет расхода производственных ресурсов компании: монография / П.А. Левчаев, В.И. Осипов. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 231 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_59e6ed14acf8b6.19361685. - ISBN 978-5-16-013187-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1149630>
4. Олькова А. Е. Финансовое моделирование инвестиционных проектов: учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 80 с. - ISBN 978-5-85006-237-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405788>
5. Управленческий учет и финансы. — Москва: Гребенников, 2024, N 1. — 2024.
6. Чараева М. В. Финансовый менеджмент. Издательство: НИЦ ИНФРА-М. — 2025. 248 с.

Интернет – ресурсы

- <http://www.consultant.ru>
- www.akm.ru - Информационное агентство;
- www.nlu.ru – Национальная лига управляющих;
- www.investfunds.ru - проект Информационного агентства Cbonds.ru;
- www.cbonds.ru – информационное агентство;
- www.quote.ru/mf - портал РБК;

- www.rbc.ru- «Росбизнесконсалтинг»;
- www.stockportal.ru – портал для частного инвестора.

Наряду с основной и дополнительной литературой, доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть интернета), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющий работать в аудитории или самостоятельно.

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования).

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации слушателя

1. Какая из формул, указанных ниже, является корректной (укажите один правильный ответ)?

- a. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта + чистая приведенная стоимость (NPV);
- b. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта - чистая приведенная стоимость (NPV);
- c. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта / чистая приведенная стоимость (NPV);
- d. Стоимость компании с учетом реализации проекта = стоимость компании до реализации проекта * чистая приведенная стоимость (NPV).

2. Почему для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта недостаточно применять коэффициенты финансового анализа (укажите два правильных ответа)?

- a. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) отражают результаты деятельности компании только за исследуемый период;
- b. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) отражают интегральный результат инвестиционного проекта;
- c. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) не учитывают временную стоимость денег;
- d. Финансовые коэффициенты (ликвидность, деловая активность, финансовая устойчивость, рентабельность) рассчитываются с учётом дисконтирования.

3. Какая стадия, входящая в инвестиционный план, поглощает максимальную сумму финансовых ресурсов в единицу времени (укажите один правильный ответ)?

- a. Предварительная;
- b. Подготовительная;
- c. Строительная (инвестиционная);
- d. Эксплуатационная.

4. Что можно отнести к оттокам компании, отражаемым в бюджете движения денежных средств (укажите все возможные варианты ответа)?

- a. Начисление заработной платы работникам;
- b. Учет арендной платы в общехозяйственных расходах компании;
- c. Начисление амортизации;

- d. Отнесение амортизации оборудования на себестоимость конкретной услуги компании;
 - e. Выплаты за приобретенное оборудование;
 - f. Выплаты поставщикам и подрядчикам;
 - g. Выплата заработной платы;
 - h. Начисление налогов.
- 5. Как определить операционный денежный поток (укажите один правильный ответ)?**
- a. Операционная прибыль за минусом налога на прибыль + амортизация – изменение чистого оборотного капитала;
 - b. Нераспределенная прибыль + дивиденды;
 - c. Чистая прибыль + амортизация – изменение чистого оборотного капитала;
 - d. Выручка – постоянные затраты – налог на прибыль.
- 6. Какая формула должна применяться для оценки ликвидационной стоимости при формировании денежного потока, если проект будет завершен после пяти лет эксплуатации, а используемое оборудование будет реализовано (один правильный ответ)?**
- a. Денежный поток от продажи основных средств за минусом возникающих обязательств по налогу на прибыль + возврат чистого оборотного капитал (NWC – net working capital);
 - b. Рыночный мультипликатор - FCFF / Sales (Свободный денежный поток компании / Выручка);
 - c. Формула Гордона для бесконечного денежного потока: $FCFF_n * (1 + g) / (WACC - g)$, где g – темп прироста денежного потока в бесконечном периоде.
- 7. Определите, какой процент от выручки от реализации составляет чистый оборотный капитал (NWC), если известно:**
- дебиторская задолженность прогнозируется на уровне 15% от выручки от реализации;
 - кредиторская задолженность прогнозируется на уровне 10% от выручки от реализации;
 - величина материально-производственных запасов прогнозируется на уровне 10% от выручки от реализации.
- (укажите один правильный ответ):
- a. 35%;
 - b. 15%;
 - c. 10%;
 - d. 20%.
- 8. Сокращение потребности в неденежном чистом оборотном капитале (NWC - net working capital) (укажите один правильный ответ):**
- a. Увеличивает операционные денежные потоки;
 - b. Уменьшает операционные денежные потоки;
 - c. не влияет на операционные денежные потоки;
 - d. снижает эффективность операционной деятельности.
- 9. Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта зависит от (укажите один правильный ответ):**
- a. Срока окупаемости проекта;
 - b. Величины ставки дисконтирования;
 - c. Структуры денежного потока, соответствующего данному проекту;
 - d. Всех перечисленных факторов.

10. Чему равна чистая приведенная стоимость (NPV – net present value) инвестиционного проекта, денежный поток по которому приведен в таблице 1 (укажите один правильный ответ)?

Год	1	2	3	4	5
Денежный поток, тысяч рублей	-1 000	-500	700	500 ¹	1 800

Ставка дисконтирования равна 12%.

- a. 1 181 тысяч рублей;
- b. 2 500 тысяч рублей;
- c. 988 тысяч рублей;
- d. 1 800 тысяч рублей.

11. Какое утверждение является верным по отношению к NPV (укажите один правильный ответ)?

- a. Должен не превышать x лет;
- b. Показывает соотношение дисконтированных денежных притоков и дисконтированных денежных оттоков;
- c. Показывает изменение стоимости компании в результате реализации инвестиционного проекта;
- d. Должен быть больше WACC.

12. Что такое анализ чувствительности (укажите один правильный ответ)?

- a. Изучение изменения ключевого показателя экономической эффективности проекта в связи с изменением каждого ключевого параметра внешней среды;
- b. Изучение изменения ключевого показателя экономической эффективности проекта в связи с изменением совокупности ключевых параметров;
- c. Выработка различных управленческих решений в зависимости от развития ситуации во внешнем окружении.

13. При оценке денежных потоков проекта в качестве ставки дисконтирования следует использовать показатель (укажите один правильный ответ):

- a. Средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC);
- b. Стоимости заемных источников (процентная ставка по кредитам);
- c. Значение финансового рычага;
- d. Рентабельности собственного капитала (ROE);

14. На какие виды подразделяются риски в зависимости от величины возможных потерь (укажите все возможные варианты ответа):

- a. Допустимый риск;
- b. Критический риск;
- c. Моделируемый риск;
- d. Страновой риск;
- e. Катастрофический риск.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки). %	Оценка
51-100	«зачтено»
0-50	«не зачтено»

5. Индикаторы сформированных компетенций

Таблица 7

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК – 1. Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации	Знает методы и модели управления операционной эффективностью; нормативно-правовую базу, определяющую правила и порядок государственного регулирования тарифов на услуги по транспортировке нефти и нефтепродуктов в России; современные концепции анализа и управления ресурсами компании; инструменты операционного менеджмента в принятии управленческих решений. Умеет оценивать эффективность использования производственного потенциала компании (организации); проводить анализ операционной деятельности компании (организации); планировать ресурсную базу и результаты деятельности. Владеет методами оперативного и стратегического планирования, гибкого бюджетирования с учетом динамики конъюнктуры рынка добычи, транспортировки нефти и нефтепродуктов
ПСК-2. Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	Знает принципы и модели стратегического и оперативного планирования; методы экономического и управленческого учета и анализа, расчета и оценки ключевых финансовых показателей деятельности организаций; инструменты экономического анализа. Умеет проводить анализ финансовой отчетности компании на продвинутом уровне и формировать систему ключевых показателей оценки и мотивации сотрудников; анализировать работу своих подразделений на основе обоснованного выбора методов расчета себестоимости продукции и услуг для принятия грамотных управленческих решений; выполнять обобщенную оценку эффективности деятельности компании на основе изучения полноты и качества использования ресурсов. Владеет методологией финансовой диагностики организации и использования ее результатов при решении управленческих задач
ПСК-3. Управление эффективностью инвестиционного проекта	Знает критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, специфику финансового моделирования инвестиционных проектов организаций системы «Транснефть». Умеет оценивать коммерческую и бюджетную эффективность инвестиционных проектов организаций системы «Транснефть»; выявлять, классифицировать и оценивать риски при разработке и реализации нефтегазовых проектов. Владеет методикой оценки и управления инвестиционными проектами, включая анализ бизнес-рисков
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знает, как определять круг задач в рамках поставленной цели. Умеет выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного транспорта»

Рецензируемая программа повышения квалификации руководителей и специалистов направлена на решение актуальных проблем современной системы управления предприятий трубопроводного транспорта.

Четко сформулированная цель программы и её структура находятся в логическом соответствии. Они отражают основные требования и тенденции современного развития менеджмента в сфере экономики и финансов.

Программа рассчитана на 88 акад. часов, из которых 50% учебного времени отводится на практические занятия.

Рецензируемая программа повышения квалификации четко структурирована, содержит цель, задачи, которые предполагается реализовать в процессе обучения. Содержание курса подразумевает решение поставленных задач и в полном объеме нацелено на это.

Авторами программы продуманы формы и методы оценивания результативности учебного курса повышения квалификации.

В программу включено 4 модуля, которые построены по принципу взаимодополняемости и каждый из которых дополняет предыдущие.

Модуль 1 посвящен методическим основам управления операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса. В рамках этого модуля рассматриваются такие важные вопросы, как методика внутрипроизводственного управленческого анализа, анализа операционной деятельности организации, управления затратами и стоимостью продукции и услуг, отражения операционных результатов в соответствии с требованиями.

Модуль 2 посвящен изучению системы ключевых финансовых показателей менеджмента. В этом модуле предусмотрено изучение таких важных вопросов, как финансовый и экономический анализ как инструмент повышения операционной эффективности, практические аспекты факторного анализа результатов деятельности компании, методика построения системы материального стимулирования работников во взаимосвязи с результатами финансово анализа, перспективы развития системы ключевых финансовых показателей менеджмента.

Модуль 3 посвящен рассмотрению методики и практики инвестиционного анализа в системе магистрального трубопроводного транспорта. В этом модуле предусмотрено рассмотрение таких важных вопросов, как критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, современные подходы к оценке и управлению инвестиционными проектами, анализ рисков инвестиционного проекта.

Модуль 4 посвящен вопросам использования современных инструментов финансового менеджмента для нефинансовых организаций. Делается акцент на современных тенденциях развития финансового менеджмента. Уместным является рассмотрение именно в данном модуле механизмов финансового анализа

деятельности компании и ее результатов, вопросов оценки стоимости и доходности финансовых инструментов, формирования оптимальной структуры капитала.

В целом рецензируемая программа отвечает основным требованиям федерального образовательного стандарта и способствует совершенствованию и формированию профессиональных компетенций руководителей и специалистов в соответствующей области.

Программа повышения квалификации «Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного транспорта» рекомендуется для внедрения в систему программ повышения квалификации руководителей и специалистов организаций.

Новикова Екатерина Сергеевна
К.э.н., доцент
Кафедра Экономической теории
РЭУ им. Г.В. Плеханова



ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

**на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного
транспорта»**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Экономика и финансы в системе магистрального трубопроводного транспорта» предназначена для повышения квалификации руководителей и специалистов планово-экономических, финансовых отделов и отделов ценообразования.

Учебная программа охватывает весь спектр основных квалификационных характеристик, содержащихся в утвержденных образовательных и профессиональных стандартах, и основывается на современных разработках отечественных и зарубежных авторов в области экономики и финансов с адаптацией к принципам организации деятельности ПАО «Транснефть».

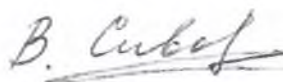
В настоящее время повышаются требования к уровню квалификации специалистов. В связи с этим возникает необходимость глубокого освоения современных инструментов анализа, планирования, финансового моделирования и управления как оперативной, так и стратегической деятельностью компании с учетом особенностей развития системы магистрального трубопроводного транспорта. Оптимальное сочетание теории и практики по всем темам программы позволит слушателям успешно освоить новые методы и методики экономического анализа, финансового и инвестиционного менеджмента, способствующие достижению целей стратегического развития ПАО «Транснефть». Все практические вопросы программы рассматриваются на основе анализа основных тенденций в мировой и российской экономике, учитывают особенности финансово-хозяйственной деятельности компаний нефтегазового комплекса (НГК), принципы государственного регулирования деятельности естественных монополий. Структура и содержание программы направлены на обновление теоретических и практических знаний слушателей.

Преподавание по программе осуществляется в соответствии с методологией процессного консультирования и идеологией «Обучение действием», при которой участники под руководством ведущего консультанта настраивают аналитические инструменты под задачи и особенности компании НГК.

При разработке данной программы был учтен опыт преподавания экономических и финансовых дисциплин в лучших российских бизнес-школах, в том числе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Высшей школе экономики, Российском экономическом университете имени Г.В. Плеханова, Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации.

Программа содержит все необходимые структурные элементы, разработана на основе актуальных источников литературы и авторских разработок. Содержание программы включает важные аспекты заявленной тематики, соответствует современному уровню и тенденциям развития науки. Программа является актуальной и рекомендована к утверждению.

К.э.н., доцент кафедры
«Финансы, денежное обращение
и кредит» факультета финансов
Института управления РАНХиГС



В.Н. Сивокоз

Сведения о преподавательском составе (кадровая справка)

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем образовании	Дополнительная/ые квалификации/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессио- нальной деятельнос- ти	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
1	2	3	4	5	6
Ильин Максим Олегович	Московский государственный строительный университет, Специальность «Экспертиза и управление недвижимостью», Квалификация: "Оценка недвижимости", "Оценка движимого имущества", "Оценка бизнеса"	Исполнительный директор Ассоциации «Саморегулируемая организация оценщиков «Экспертный совет»	к.э.н., доцент	21	Инвестиционные проекты: разработка, управление и анализ эффективности. Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций
Соколова Галина Николаевна	Калининский государственный университет. Специальность: экономика труда, квалификация: экономист.	Сертификат МСФО «Diploma in IFRS for Professionals» 2016 г. Сертификат «Certificate of Honorary Fellowship of the Institute of Financial Accountants» 2011 г.	д.э.н., профессор	35	Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций Система ключевых финансовых показателей менеджмента и ее использование в управлении компаниями нефтегазового комплекса.
Сокольников Ирина Вячеславовна	НИУ Московский энергетический институт. Специальность: прикладная математика, квалификация: инженер-математик.	ПК «Разработка электронных образовательных ресурсов», 2019 г.	к.э.н., доцент	26	Управление операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса Система ключевых финансовых показателей менеджмента и ее использование в управлении компаниями нефтегазового комплекса Инвестиционный анализ в системе магистрального трубопроводного транспорта

					Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций
Ордов Константин Васильевич	Финансовая академия при Правительстве РФ. Специальность: финансы и кредит, квалификация: экономист.	Общие вопросы охраны труда и функционирования системы управления охраны труда, 2022 г. Успешные переговоры и самопрезентация, 2022 г. Противодействие коррупции (с применением дистанционных образовательных технологий), 2022 г.	д.э.н., профессор	18	Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций
Пятин Александр Григорьевич	Московский институт электронного машиностроения. Специальность: прикладная математика, квалификация: инженер-математик.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	к.т.н., доцент	35	Управление операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса Инвестиционные проекты: разработка, управление и анализ эффективности

Сведения о преподавательском составе (кадровая справка)

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем образовании	Дополнительн/ая/ые квалификации/я/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессио нальной деятельнос ти	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
1	2	3	4	5	6
Ильин Максим Олегович	Московский государственный строительный университет, Специальность Экспертиза и управление недвижимостью», Квалификация: "Оценка недвижимости", "Оценка движимого имущества", "Оценка бизнеса"	Исполнительный директор Ассоциации «Саморегулируемая организация оценщиков «Экспертный совет»	к.э.н., доцент	21	Инвестиционные проекты: разработка, управление и анализ эффективности Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций
Соколова Галина Николаевна	Калининский государственный университет. Специальность: экономика труда, квалификация: экономист.	Сертификат МСФО «Diploma in IFRS for Professionals» 2016 г. Сертификат «Certificate of Honorary Fellowship of the Institute of Financial Accountants» 2011 г.	д.э.н., профессор	35	Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций Система ключевых финансовых показателей менеджмента и ее использование в управлении компаниями нефтегазового комплекса.
Сокольников Ирина Вячеславовна	НИУ Московский энергетический институт. Специальность: прикладная математика, квалификация: инженер-математик.	ПК «Разработка электронных образовательных ресурсов», 2019 г.	к.э.н., доцент	26	Управление операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса Система ключевых финансовых показателей менеджмента и ее использование в управлении компаниями нефтегазового комплекса Инвестиционный анализ в системе магистрального трубопроводного транспорта

					Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций
Ордов Константин Васильевич	Финансовая академия при Правительстве РФ. Специальность: финансы и кредит, квалификация: экономист.	Общие вопросы охраны труда и функционирования системы управления охраны труда, 2022 г. Успешные переговоры и самопрезентация, 2022 г. Противодействие коррупции (с применением дистанционных образовательных технологий), 2022 г.	д.э.н., профессор	18	Современные инструменты финансового менеджмента для нефинансовых организаций
Пятин Александр Григорьевич	Московский институт электронного машиностроения. Специальность: прикладная математика, квалификация: инженер-математик.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	к.т.н., доцент	35	Управление операционной эффективностью в компаниях нефтегазового комплекса Инвестиционные проекты: разработка, управление и анализ эффективности