

## Финансовый директор

Современные условия требуют от финансовых руководителей оперативного реагирования на постоянные изменения, быстрого принятия эффективных антикризисных решений, внедрения комплексных инструментов финансирования операционной деятельности компании и инвестиционных проектов, качественного управления финансовыми рисками, применения новых, эффективных подходов к финансовому планированию, бюджетированию, управлению денежными средствами и прибылью компании. Курс предоставляет возможность рассмотреть на практике инструменты, применяемые финансовыми директорами в условиях принятия антикризисных решений и реализации проектов изменений.

**Дата проведения:** 30 июня - 4 июля 2025 с 10:00 до 17:30

**Артикул:** СП12480

**Вид обучения:** Курс повышения квалификации

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 5 дней

**Продолжительность обучения:** 40 часов

**Место проведения:** г. Санкт-Петербург, ул. Петропавловская, д. 4, литер А. Станция метро «Петроградская».

**Стоимость участия:** 69 800 руб.

**Для участников предусмотрено:** Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 40 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

## Для кого предназначен

Финансовых директоров, руководителей финансовых департаментов, топ менеджеров, отвечающих за работу финансовой службы, директоров по корпоративным финансам, руководителей компаний, фактически выполняющие функции финансового директора, финансовых контроллеров, руководителей финансово-экономических служб; руководителей в области управленческого учета.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

## Программа обучения

**День-1.**

**Современное корпоративное управление как средство достижения стратегических и операционных целей.**

- Роль и задачи финансового директора (финансовой службы) в формировании системы эффективного корпоративного управления, в принятии стратегических управленческих решений, реализации проектов развития, проектов изменений, антикризисных решений. Приоритезация проектов развития и проектов изменений с точки зрения достижения финансовых

целей и-стратегических целей компании.

- Стратегия управления бизнесом. Система стратегических целей и-задач. Система ключевых показателей деятельности (KPI). Неразрывная связь стратегических и-финансовых целей компании. Системный подход в-управлении финансами компании. Финансовая стратегия компании: формирование финансовых целей, KPI по-вертикали управления. Как связать KPI компании с-KPI подразделений, сотрудников. Основные ошибки в-стратегии. Бесплезность абстрактных формулировок при определении стратегии. Стоит-ли концентрироваться на-второстепенных задачах.
- Система сбалансированных показателей (BSC). Что важнее: стремительный рост или стабилизация бизнеса, выход на-максимальную производительность или снижение себестоимости? Противоречие целей и-показателей развития. Как разработать комплекс финансовых показателей для оценки эффективности деятельности компании.
- Антикризисное управление, навыки принятия решений в-условиях неопределенности. Маркеры в-финансовой отчетности для принятия эффективных управленческих решений нефинансовыми менеджерами.

#### **Финансовая аналитика корпоративных решений: актуальные практики.**

- Чем правильная финансовая аналитика отличается от-анализа финансовой отчетности? Какие технологии и-инструменты применяют передовые финансовые директоры для оценки эффективности компании? Ключевые финансовые характеристики компании на-протяжении ее-жизненного цикла: драйверы рисков, потоки денежных средств и-7-видов прибыли.
- Управленческая отчетность: откуда брать и-как читать данные для анализа. Примеры отчетов, которые закроют потребности управленческого учета. Методы, которые используют крупные компании, чтобы сделать управленческую отчетность удобной.
- Финансовый анализ: что нужно знать профессионалу. Современная модель финансового анализа компании. Какие метрики и-гипотезы использовать для финансового анализа. Финансовый анализ данных в-Excel и-в-Power BI. Как быстро сравнить показатели разных периодов. Как фильтровать и-анализировать большие данные.
- Какие финансовые показатели сформировать для разных категорий пользователей: собственников бизнеса, топ-менеджеров, руководителей среднего звена, инвесторов, кредиторов, поставщиков.
- Ранняя диагностика и-профилактика кризисных явлений в-финансовой деятельности предприятия. Как эффективно провести анализ отчетности для выявления кризисных явлений в-компании. Анализ действующих механизмов управления ресурсами.
- Осуществление мониторинга финансово-экономического состояния предприятия с-целью исследования узких мест и-потенциальных возможностей роста. Построение карты рисков и-формирование проблемного поля. Разработка эффективных управленческих решений на-основе результатов мониторинга.
- Оценка финансового состояния предприятия по-ключевым финансовым показателям. Оценка финансового потенциала организации для реализации проектов изменений. Управление бизнесом и-финансами по-ключевым бизнес-показателям.
- Как провести оценку эффективности проектов изменений.

#### **Финансово-экономическая служба (ФЭС): бизнес-процессы, регламенты, развитие профессиональных компетенций сотрудников, антикризисное управление.**

- Роль финансовых бизнес-процессов в-управлении компанией. Взаимодействие подразделений ФЭС с-собственниками, топ-менеджерами компании, руководителями среднего звена, сотрудниками.
- Формирование эффективной финансово-экономической информации для принятия управленческих решений: как подготовить быстро и-качественно требуемую информацию. Участие ФЭС в-разработке нормативов деятельности и-показателей эффективности других подразделений.
- Оптимизация бизнес-процессов финансово-экономической службы. Регламенты, развитие профессиональных компетенций сотрудников ФЭС. Оценка качества управленческих отчетов.
- Информационное обеспечение работы ФЭС. Какой должна быть система сбора и-обработки информации. Как принимать эффективные управленческие решения на-основе финансовой информации. Требования к-информации. Неопределенность, сложность, мотивация к-действию. Психологические аспекты принятия решений. Управление информацией.
- Автоматизация процессов бюджетирования и-управленческой отчетности
- Аудит текущих бизнес-процессов в-действующей системе бюджетирования. Формирование финансовой модели бизнеса компании. Анализ организационной и-финансовой структуры компании с-точки зрения достижения стратегических целей. Формирование или оптимизация действующей финансовой структуры, закрепление центров финансовой ответственности.
- Разработка плана автоматизации процессов бюджетирования, альбома бюджетных форм, управленческих отчетов, аналитических показателей. Разработка данных управленческого учета, формирование справочников и-таблиц, оценка соответствия с-данными бухгалтерского учета. Разработка алгоритмов системы бюджетирования, установление регламентов.
- Примеры автоматизации процессов бюджетирования и-управленческой отчетности.
- Результаты автоматизации. Импорт данных. Возможности обработки и-консолидации разрозненных данных в-единую базу. Принципы создания наглядной интерактивной отчетности. Работа с-диаграммами: построение и-форматирование. Построение отчетов с-различными срезами аналитики. Обработка больших объемов информации. Создание интерактивных панелей ключевых показателей. Примеры формирования эффективной информационной панели руководителя (монитор руководителя для принятия оперативных решений).

#### **Антикризисное бюджетирование (сценарное).**

- Разработка программы антикризисных и-профилактических мероприятий: роль и-задачи финансового директора и-финансовой службы. Антикризисная стратегия: оценка выбранного варианта. Корректировка стратегии в-зависимости от-уровня сложности экономической ситуации.
- Сценарное бюджетирование: разработка альтернативных вариантов бюджета под разные сценарии развития компании и-внешней экономической ситуации.

- Внедрение инструментов математического моделирования для разработки гибких бюджетов и-анализа отклонений. Примеры сценарных бюджетов.

**Практикум:** Пример мониторинга финансово-экономического состояния предприятия с-целью исследования узких мест и-потенциальных возможностей роста. Построение карты рисков и-формирование проблемного поля. Разработка эффективных управленческих решений на-основе результатов мониторинга.

**Практикум:** Рассмотрение примера антикризисного бюджета (сценарное бюджетирование). Анализ отклонений бюджета для выявления рисков и-формирования управленческих решений.

## День-2.

### Управление денежными средствами. Планирование, анализ, контроль денежных потоков.

- Построение эффективной системы управления денежными потоками. Признаки дефицита денежных средств. Какие управленческие решения влияют на-дефицит денежных средств. Анализ денежных потоков прямым и-косвенным методом для оценки влияния управленческих решений на-дефицит или избыток денежных средств.
- Финансовый цикл как индикатор эффективного управления денежными средствами. Инструменты повышения коэффициента оборачиваемости денежных средств.
- Как управлять денежными потоками. Платежный календарь. Как избежать кассовых разрывов. Долгосрочные (стратегические) и-краткосрочные (оперативные) меры по-увеличению денежного потока. Как управлять кассовыми разрывами. Источники финансирования кассовых разрывов.
- Бюджет движения денежных средств (БДДС) как инструмент управления финансовыми потоками предприятия. Взаимосвязь БДДС с-другими бюджетами предприятия. Разработка бюджета движения денежных средств прямым и-косвенным методом (БДДС). Сценарное планирование бюджета движения денежных средств (БДДС). Типичные ошибки при составлении БДДС. Внесение изменений в-бюджеты в-нестабильных экономических условиях.
- Расчет ликвидного денежного потока. Восстановление платежеспособности и-финансовой устойчивости компании. Управление остатками денежных средств на-счетах. Расчет оптимального остатка денежных средств.
- Составление карты рисков и-управление финансовыми рисками в-системе управления денежными средствами (процентными, кредитными, ценовыми рисками, риском платежеспособности (ликвидности) и-прочими). Управление ликвидностью и-платежеспособностью компании. Контроль риска ликвидности.
- Управление размещением свободных остатков денежных средств— овернайт, депозит и-другие банковские инструменты получения доходов.

### Управление дебиторской задолженностью для формирования ликвидного денежного потока.

- Влияние дебиторской задолженности на-формирование ликвидного денежного потока. Как рассчитать стоимость дебиторской задолженности. Оценка влияния дебиторской задолженности на-рентабельность сделки/проекта.
- Источники финансирования дебиторской задолженности. Какие решения принимает финансовый директор: «кредит или собственные средства для финансирования дебиторской задолженности», «скидка или предоплата при работе с-покупателями», «оптимальный объем дебиторской задолженности для повышения конкурентоспособности компании».
- Планирование структуры дебиторской задолженности. Выбор показателей для контроля структуры дебиторской задолженности. Инструменты для текущего мониторинга дебиторской задолженности. Маркеры приближения рисков просроченной дебиторской задолженности. Построение комплаенс-системы: проверка на-факторы риска возникновения просроченной кредиторской задолженности.
- Организация договорной работы для минимизации рисков возникновения просроченной дебиторской задолженности. Последствия ошибок при оформлении договора.
- Ошибки и-злоупотребления сотрудников, приводящие к-возникновению просроченной дебиторской задолженности. Контроль соблюдения сотрудниками стандартов действий при нарушении контрагентом договорных обязательств.
- Организация на-предприятии системы управления дебиторской задолженностью и-профилактики возникновения просроченной дебиторской задолженности. Контрольные точки. Контроль просроченной и-безнадежной дебиторской задолженности.
- Финансовые показатели для оценки эффективности управления дебиторской задолженностью и-ее-влияния на-ликвидный денежный поток.
- Реестр старения дебиторской задолженности: как провести всесторонний анализ дебиторов. Подходы к-проверке контрагентов для принятия решений по-кредитованию. Критерии оценки дебиторов, ранжирование клиентов с-применением риск-ориентированного подхода.
- Разработка кредитной политики компании. Оценка целесообразности коммерческого кредитования.

### Казначейство: фокус на-платежеспособность и-ликвидность.

- Казначейские и-финансовые операции компании. Организация работы казначейства компании. Алгоритм работы казначейства (финансового отдела с-функциями казначейства). Регламент взаимодействия казначейства с-другими подразделениями компании. Автоматизация казначейства. Централизация учетных и-расчетных функций в-холдингах и-группах компаний. Организационные и-юридические аспекты создания централизованной бухгалтерии и-казначейства.
- Практики управления денежными средствами в-работе казначейства. Взаимоотношения с-банками. Организация процесса поступлений и-платежей. Фабрика платежей как неотъемлемая часть централизованного казначейства. Единые расчетные центры. Инструменты краткосрочного инвестирования. Кэш-пулинг как эффективная система распределения денежных

средств. Использование свопов на-финансовом рынке. Как организовать неттинг (взаиморасчет). Администрирование внутригруппового финансирования и-займов.

- Работа с-финансовыми организациями— банками, лизинговыми компаниями. Планирование и-обслуживание кредитного портфеля компании, виды и-особенности кредитных договоров, виды обеспечения обязательств, подготовка документации по-запросам банков, анализ рисков заемщика, права заемщиков и-кредиторов. Учет реестра кредитных обязательств, контроль графиков погашения кредитов и-лизинговых платежей, исполнения ковенантов кредитных договоров.
- Как кредитные организации проводят финансовый мониторинг предприятий— принципы отнесения операций/клиентов к-категории сомнительных, причины отказов банков в-проведении операций и-блокировки расчетных счетов, построение эффективной финансовой логистики в-группах компаний, механизмы реабилитации компаний. Информационная безопасность в-электронных платежных системах. Требования к-системе безналичных платежей. Управление рисками в-казначействе.
- Основы факторинговых операций. Что такое факторинг и-какие задачи с-его помощью выполняют специалисты в-области управления бизнесом. Инструменты факторинга в-системе управления оборотным капиталом компании. Риски факторинговых операций. Способы оценки, методы и-инструменты регулирования рисков в-процессе заключения факторингового соглашения. Принципы финансового анализа участников факторинговых сделок (клиентов и-дебиторов).

**Практикум:** Построение и-анализ бюджета движения денежных средств (сценарное бюджетирование). Оценка влияния управленческих решений на-дефицит или избыток денежных средств.

**Практикум:** Анализ дебиторской задолженности и-формирование эффективной кредитной политики с-использованием системы ключевых показателей деятельности компании.

### День-3.

#### **Инструменты управления прибылью компании. Структуризация затрат и-результатов.**

- Эффективное управление прибылью компании.-7-видов прибыли. Как правильно анализировать отчет о-финансовых результатах. Управленческая отчетность, необходимая для анализа эффективности формирования и-управления прибылью компании.
- Как сформировать систему расчетов затрат и-результатов, ориентированную на-подготовку информации для принятия решений по-управлению прибылью. Оценка влияния стратегических и-операционных факторов на-формирование цели по-прибыли. Методы и-критерии принятия решений по-управлению 7-видами прибыли в-соответствии с-принципами управленческого учета и-контроллинга.
- Типология затрат. Подходы к-управлению переменными и-постоянными затратами. Методы расчета себестоимости на-основе принципа полных затрат (Absorption-costing) и-прямых затрат (Direct-costing) и-их-влияние на-прибыль. Определение показателя маржинальной прибыли (суммы покрытия) и-его экономическое содержание для оценки результативности продаж компании.
- Общая схема поэтапного расчета управленческой прибыли. Выбор критериев принятия эффективных решений при управлении прибылью компании.
- Операционный анализ. Анализ показателей в-точке безубыточности. Расчет точки безубыточности для многономенклатурного производства. Применение ABC-анализа при оценке эффективности операционной деятельности компании. Использование результатов операционного анализа для принятия управленческих решений. Формирование матрицы продаж на-основе результатов операционного анализа. Оценка результативности матрицы продаж в-условиях наличия узких мест в-производстве. Принятие решений о-дополнительном заказе, срочном заказе: оценка экономической целесообразности.
- Формирование системы расчетов затрат и-результатов во-взаимосвязи с-бизнес-структурой предприятия. Расчет затрат по-элементам, видам, статьям. Расчет затрат по-местам их-возникновения (МВЗ), центрам затрат, подразделениям. Затраты вспомогательных бизнес-процессов. Расчет затрат по-продуктам, носителям затрат. Подходы к-калькулированию себестоимости. Расчет затрат по-проектам, мероприятиям. Расчет затрат и-результатов за-период, в-том числе в-разрезе бизнес-единиц, центров «прибыли». Финансовые показатели для оценки эффективности принятия решений по-управлению прибылью.
- Практика принятия решений по-управлению прибылью. Анализ отклонений прибыли. Установление зон ответственности за-результат. Координация сотрудничества функциональных подразделений в-процессе достижения цели по-прибыли. Как связать затраты, прибыль и-KPI бизнес-единиц, подразделений. Сотрудников. Мотивационные аспекты формирования прибыли.
- Методы оптимизации в-управлении затратами. Инструменты антикризисного управления. Внедрение Кост-киллинга при возникновении необходимости оперативной реанимации бизнеса. Какие финансовые показатели свидетельствуют о-необходимости внедрения Кост-киллинга. Метод LCC (Life Cycle Costing (LCC)— концепция управления затратами жизненного цикла) для оптимизации затрат компании. Метод VCC— анализ расходов, которые находятся вне сферы, непосредственно, деятельности предприятия. Внедрение моделей Кайдзен-костинга и-Таргет-костинга в-рамках системы бережливого производства. Примеры реализации методов оптимизации на-практике.

#### **Источники финансирования деятельности компании. Структура и-стоимость капитала компании. Кредитование операционной и-инвестиционной деятельности компании.**

- Структура капитала: источники формирования, стоимость капитала, выбор структуры капитала. Как правильно применять критерий WACC (средневзвешенная стоимость капитала) при принятии решений о-финансировании операционной и-инвестиционной деятельности компании. Финансовый рычаг: для каких целей применяется расчет финансового рычага, какие решения принимаются на-его основе.

- Прибыль как источник финансирования компании. Финансовые критерии выбора прибыли в качестве источника финансирования операционной и-инвестиционной деятельности.
- Кредитная политика компании. Выбор кредитных продуктов и-анализ условий кредитования. Как подготовить компанию к-привлечению заемных источников финансирования. Оценка компании со-стороны банка. Анализ кредитоспособности и-платежеспособности заемщика. Выбор обеспечения. Анализ финансовых отчетов как ценная информация о-коммерческом риске компании: последовательность аналитических процедур; на-какие показатели финансовой отчетности обратить внимание при подготовке компании к-оценке со-стороны банка.
- Показатели контроля риска снижения финансовой устойчивости и-платежеспособности компании.
- Кредитная политика при работе с-контрагентами (предоставление товарного кредита, формы расчетов с-покупателями, альтернативные формы расчетов— аккредитивы, банковская гарантия и-др.).
- Операционная деятельность и-кредитование. Финансирование операционной деятельности (краткосрочное и-долгосрочное). Рост бизнеса и-кредитование. Управление оборотным капиталом.
- Инвестиционное кредитование. Оценка инвестиционной привлекательности бизнеса. Государственные меры поддержки инвестиционных проектов: что нужно знать финансовому директору. Проектное финансирование. Финансирование с-привлечением залога и-поручителей. Оценка объектов для целей залога: глазами оценщика, банка.
- Экспресс-оценка стоимости бизнеса по-методике расчета EBITDA. Оценка активов компании для различных целей (купли-продажа, залог): на-что обратить внимание.
- Контроль целевого использования заемных средств.

**Практикум:** Взаимодействие с-финансовой организацией. Как подготовиться к-сложному и-длительному процессу привлечения заемных источников. На-какие факторы риска обратить внимание финансовому директору.

#### **Альтернативные практики заёмного финансирования.**

- Практика мезонинного финансирования в-России. Отличия мезонинных сделок от-других. Виды мезонинного финансирования. Специфика обеспечения.
- Проектное финансирование. Особенности структурирования сделок. Механизмы обеспечения. Due Diligence проектов и-анализ рисков. Ковенанты, контроль деятельности компаний. Налоговые и-юридические риски.
- Привлечение инвестора в-компанию. Соглашения между инвестором и-компанией. Понятия «Drag along», «Tag along», «Representations», «Warranties» и-«Indemnities».
- Подготовка компании к-привлечению капитала на-рынке ценных бумаг. Способы размещения ценных бумаг Initial Public Offering (IPO), Secondary Public Offering (SPO). Подготовка фирмы к-привлечению акционерного капитала. ESG-мероприятия (Environment, Social, Governance) как фактор инвестиционной привлекательности.
- Долговое финансирование. Ключевые мероприятия для подготовки организации к-привлечению долгового бюджета в-виде облигационных займов.
- Финансирование по-схеме государственно— частного партнерства (ГЧП). Организационно-правовая модель ГЧП. Риски проекта ГЧП. Контрактная модель. Новеллы законодательства в-области ГЧП. Концессионное соглашение: решение о-заключении концессионного соглашения, ключевые разделы, содержание. Платежный механизм в-ГЧП. Структура финансирования проектов. Актуальные проблемы и-подходы банка.

**Практикум:** Анализ и-управление затратами компании в-условиях риска.

**Практикум:** Анализ структуры и-расчет стоимости капитала.

#### **День-4.**

#### **Финансовые риски в-деятельности компании. Организация системы анализа и-управления финансовыми рисками.**

- Риски современного бизнеса. Выявление, прогнозирование внешних/внутренних угроз и-рисков для предприятия. Практические инструменты классификации, анализа и-оценки финансовых рисков компании. Построение и-анализ карты рисков компании. Принятие решений на-основе карты рисков. Оценка результатов деятельности с-учетом риска: расчет показателя EVA/SVA и-рентабельности капитала, скорректированной на-риск (RAROC). Формирование антикризисных решений и-оценка их-экономической эффективности.
- Кредитные, инвестиционные и-операционные риски. Организационные и-технологические принципы разработки системы управления кредитными и-инвестиционными рисками. Методы оценки и-управления кредитными, инвестиционными операционными рисками, рисками ликвидности.
- Кредитные риски. Оценка возможных/ожидаемых потерь, взыскание задолженности. Методики оценки риска всего кредитного портфеля/отдельного заемщика. Меры кредитного риска. Эффект диверсификации для снижения кредитного риска. Включение оценок кредитного риска в-процесс подготовки компании к-привлечению финансирования. Предварительная оценка стоимости кредита с-учетом кредитного риска.
- Операционные риски. Оценка факторов операционного риска. Выявление экономических /финансовых потерь при возникновении операционного риска. Количественные модели операционного риска. Операционный рычаг (леверидж) как мера операционного риска.
- Формирование перечня налоговых рисков компании. Как снизить уровень налоговых рисков. Риски применения налоговой оптимизации. Опасность внедрения незаконных методов налоговой минимизации и-оптимизации. Примеры управленческих решений, которые могут вызвать возникновение налоговых рисков. Как вести учет и-формировать отчетность, чтобы избежать налоговые риски. Налоговый контроллинг и-его связь с-системой управления корпоративными финансами. Риски налоговых схем. Обзор арбитражной практики.

- Методы оценки и-управления риском ликвидности.

#### **Финансовый инжиниринг.**

- Привлечение и-комбинирование финансовых инструментов с-различными параметрами риска и-доходности для реализации инвестиционной стратегии бизнеса.
- Разработка стратегии хеджирования рисков.
- Роль финансового инжиниринга в-реализации крупных инвестиционных проектов компании.

#### **Организация внутреннего финансового контроля и-внутреннего финансового аудита.**

- Организация и-методика комплаенс-контроля: сущность, основные задачи и-направления; общие принципы и-политика комплаенс.
- Процедуры контроля выполнения законодательства в-области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и-финансированию терроризма. Как избежать блокировки по-115-ФЗ. Права и-обязанности субъектов первичного финансового мониторинга. Причины блокировки счета по-115-ФЗ и-анализ арбитражной практики.
- Актуальные задачи внутреннего аудитора в-сложных и-нестандартных условиях ведения бизнеса. Организация системы внутреннего контроля (СВК) и-внутреннего финансового аудита на-принципах риск-ориентированного подхода.
- Как пресечь финансовое мошенничество в-компании. Манипулирование данными аудиторских проверок и-сокрытие убытков. Проверка отчетов и-исследований на-ангажированность. Анализ управленческой отчетности с-целью выявления сокрытия убытков/злоупотреблений. Манипуляции при ручных корректировках отчетности. Способы манипуляций и-мошенничества при инвентаризации. Маркеры злоупотреблений. Выявление узких мест учета и-контроля.
- Выявление вероятности сокрытия хищений через работу с-персоналом. Хронометраж как метод выявления искаженных процессов и-«разрешения» хищений. Закон Бенфорда или закон первой цифры при выявлении мошенничества персонала. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности деятельности компании.

#### **Договорная работа: финансово-экономические аспекты. Снижение финансовых рисков через организацию эффективной договорной работы.**

- Договорная работа в-финансово-экономической деятельности организации. Согласование договорных условий и-визирование с-различными службами организации, на-что обратить внимание при согласовании договоров финансовой службой. Смягчающие обстоятельства при привлечении должностных лиц к-налоговой и-уголовной ответственности, возникшей в-результате договорной работы. Анализ типичных ошибок, допускаемых при оформлении договоров.
- Оценка финансовых рисков отдельных видов договоров, встречающихся в-финансово-экономической деятельности организации: посреднические договоры; договоры по-передаче имущества во-временное пользование: аренда; договоры подряда, строительного подряда; договоры на-оказание услуг; договор присоединения убыточной компании.
- Налоговые нарушения в-договорных отношениях: арбитражная практика. Как избежать налоговых нарушений при формировании договоров. Подробный анализ примеров налоговых нарушений: искусственное дробление бизнеса для получения необоснованной налоговой выгоды; активное использование самозанятых вместо наемных сотрудников; искусственное создание условий для использования льгот, пониженных ставок и-освобождения от-уплаты налогов; использование схем с-неправомерным применением соглашений об-избегании двойного налогообложения.
- Когда обычный договор может показаться налоговым органам подозрительным, а-взаимоотношения с-контрагентом по-договору— фиктивными. Что, на-взгляд налоговых органов, в-договорах может свидетельствовать о-том, что действия контрагентов носят имитационный характер. Как сформулировать договор так, чтобы минимизировать риски.
- Финансовые условия хозяйственных договоров. Внимательность и-осмотрительность при заключении договоров. Проверка контрагентов: изучение досье контрагента перед заключением договора, включение налоговых оговорок в-договор. Основные документы, которые необходимо запросить у-контрагента: на-что именно обратить в-этих документах внимание и-когда, с-учетом полученной информации, стоит отказаться от-заключения договора.

**Практикум:** Анализ рисков компании. Построение карты рисков. Формирование финансовых решений на-основе карты рисков.

#### **День-5.**

#### **Финансовое моделирование, инвестиционный анализ и-оценка инвестиционных проектов.**

- Верификация финансовой модели инвестиционного проекта: на-что обратить внимание финансовой службе при проверке достоверности, надежности и-объективности прогнозов инвестиционной и-операционной фазы инвестиционного проекта.
- Основные требования к-финансовой модели и-допущения финансовой модели. Прогнозирование исходных данных. Формирование прогнозной финансовой отчетности. Включение в-финансовую модель возможности проверки основных данных/расчетных показателей. Принципы и-примеры построения гибких моделей.
- Подходы к-оценке эффективности изолированных и-встроенных в-действующий бизнес инвестиционных проектов.
- Инвестиционная и-операционная фазы инвестиционного проекта: на-что обратить внимание финансовому директору при оценке проекта. Составляющие инвестиционной фазы, план реализации, стоимость этапов. Эффект «налогового щита» амортизации. Инвестиции в-оборотный капитал. Учет НДС. Дополнительные инвестиции на-этапе эксплуатации. Прогноз объемов производства и-реализации, цены продаж по-годам операционной фазы. Прогноз цены ресурсов и-потребности в-ресурсах в-процессе эксплуатации. Постоянные и-переменные затраты проекта. Учет инфляции при оценке влияния амортизации на-налогооблагаемую прибыль. Налог на-прибыль и-налог на-добавленную стоимость, релевантные проекту. Релевантные затраты при реализации проектов модернизации.

- Финансовые показатели проекта. Совокупные денежные потоки инвестиционного проекта. Дисконтированный денежный поток. Источники финансирования инвестиций и их цена, средневзвешенная стоимость капитала. Выбор ставки дисконтирования для оценки эффективности инвестиционного проекта.
- Расчет показателей инвестиционной привлекательности проекта: чистая приведенная стоимость проекта (NPVproject), дисконтированный период окупаемости проекта (DPBPproject); внутренняя норма доходности для всех участников проекта (IRRproject) и внутренняя норма доходности для собственников (IRRequity). Чистый дисконтированный бюджетный эффект проекта. Социальные эффекты от реализации проекта.
- Расчет финансовых показателей: коэффициент покрытия выплат по обслуживанию долга свободными денежными потоками (Debt Service Coverage Ratio, DSCR), показатели обслуживания (покрытия) долга: коэффициент покрытия процентных выплат (Interest Coverage Ratio, EBIT/проценты), коэффициент покрытия долга денежными потоками, доступными для обслуживания долга, в период до погашения долга (Loan Life Coverage Ratio, LLCR); показатели долговой нагрузки: долг/собственный капитал, долг/EBITDA, долг/CFADS; показатель текущей ликвидности (Current Ratio), быстрой ликвидности (Quick Ratio); показатели рентабельности: рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность инвестиций (капитала) (ROCE); показатели оборачиваемости: оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость кредиторской задолженности, оборачиваемость запасов; прочие показатели покрытия долга: PLCR (Project Life Coverage Ratio), RLCR (Reserve Life Coverage Ratio).
- Формат представления и интерпретация рассчитанных финансовых показателей и показателей инвестиционной привлекательности проекта.
- Учет источников финансирования проектов, в том числе комбинированных источников финансирования инвестиций при расчете финансовых показателей проекта. Оценка кредитоспособности инвестора. Механизм проектного финансирования.
- Оценка эффективности инвестиционных проектов с учетом рисков. Анализ чувствительности результатов финансовых прогнозов к изменению всех данных и допущений, использованных в финансовой модели. Формирование финансовой модели с применением сценарного метода.
- Принципы принятия решений о целесообразности реализации инвестиционных проектов. Критерии выбора при рассмотрении совокупности несовместных проектов. Презентация итогового результата финансово-экономического обоснования проекта.
- Оценка инвестиционной привлекательности бизнеса.

#### **Финансовое моделирование в системе бюджетирования.**

- Планирование бюджета и анализ бюджетов в MS-Excel и специализированных программах: примеры из практики. Как разработать бюджетную модель для расчета различных бюджетных сценариев. Как эффективно работать с большими таблицами. Построение отчетов и анализ данных при помощи сводных таблиц. Визуализация данных: Power BI, Excel. Метод «Быстрый бюджет». Регулирование параметров бюджета. Бюджетирование по драйверам затрат (Activity based budgeting). Внедрение системы бюджетирования на основе разработанных бизнес-процессов.
- Технология составления бюджетов разных уровней: от бюджетов структурных подразделений до мастер-бюджета. Пошаговая методика составления бюджетов. Определение видов необходимых бюджетов и взаимосвязи между ними. Расчет бюджетных показателей. Выявление метрик в бюджетах для предотвращения кризисных ситуаций.
- Формирование консолидированного бюджета для достижения стратегических целей компании, контроль исполнения бюджета и бюджетного процесса. Анализ отклонений бюджета для принятия оперативных антикризисных решений.

#### **Финансовое управление, ориентированное на рост стоимости бизнеса.**

- Управленческое мышление финансового директора, ориентированное на рост стоимости компании. Стоимость компании: взгляд с позиций финансовой аналитики и с позиций стратегической аналитики. Ключевые элементы управления, ориентированного на рост стоимости компании.
- Как определить «дальнозоркие» и «близорукие» компании в части создания стоимости? Как дальность зрения влияет на создание стоимости в разных паттернах? Как финансисты помогают анализировать рост компании? Традиционный подход. Оценка роста компании с учетом критериев стоимости компании. Как измерить устойчивость роста стоимости компании в процессе разработки корпоративных рыночных стратегий? Как по текущим результатам определить, происходит ли создание стоимости компании? Точки разрушения стоимости компании. Как корректировать экономическую прибыль с учетом специфики бизнес-модели для оценки текущих результатов? Финансовые инструменты для управления ростом стоимости. Преимущества модели экономической добавленной стоимости (EVA). Применение инструментария инвестиционного анализа для принятия управленческих решений, нацеленных на создание стоимости.
- Управленческая отчетность, ориентированная на приращение стоимости компании. Как построить учет и сформировать управленческую отчетность для управления стоимостью бизнеса через драйверы? Создание стоимости за счет повышения операционной эффективности. Изменения операционной деятельности, необходимые для максимизации стоимости компании: выстраивание отношений с клиентами, работа с поставщиками, оперативное планирование.
- Создание системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Построение KPI сотрудников на базе дерева стоимости.

#### **Преференциальные режимы налогообложения в Российской Федерации.**

- Как использовать преимущества особых экономических зон (ОЭЗ) и специальных административных районов (САР), территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР), промышленных парков, технопарков, бизнес-инкубаторов, чтобы максимально эффективно организовать бизнес.
- Нормативно-правовая основа преференциальных режимов налогообложения в Российской Федерации.

**Практикум в-Excel:** Мини-кейс «Экспресс-анализ результатов финансовой модели».

**Практикум в-Excel:** Оценка эффективности инвестиционного проекта.

**Практикум:** Пример оценки стоимости компании.

# Преподаватели

## ГОГОЛЮХИНА Мария Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент. Бизнес-тренер, практикующий консультант по вопросам управленческого учета, бюджетирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, оценки инвестиционных проектов, управления проектами.

### **Образование:**

Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет (СПбГМТУ). Экономист-менеджер. Экономика и управление на предприятии.

## ЗАВОДИНА Алла Витальевна

Кандидат экономических наук, сертифицированный региональный менеджер ВЭБ. РФ, консультант в сфере управления инвестиционными проектами, инвестиционного анализа, бизнес-планирования, финансового анализа, оценки стоимости бизнеса.

### **Сфера профессиональных интересов:**

Управление инвестиционными проектами, инвестиционный анализ, бизнес-планирование, финансовый анализ деятельности компании, оценка стоимости бизнеса, инвестиционный и финансовый консультант, бизнес-консалтинг, финансовый инжиниринг, построение системы бюджетирования компании, подготовка заявок на получение бюджетного, кредитного финансирования инвестиционных проектов, на получение мер поддержки государственных институтов развития.

### **Образование:**

Кандидат экономических наук (Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия (ИНЖЭКОН).

Сертифицированный региональный менеджер ВЭБ.РФ.

Московская школа управления Сколково.

Программа «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» (Санкт-Петербургский государственный экономический университет).

Стажировка в Университете Готланда (Швеция).

### **Опыт работы:**

Консалтинговая компания «Агентство инвестиционного и финансового консалтинга», директор.

ГООУ «Агентство развития Новгородской области», директор.

Новгородский государственный университет им. Я. Мудрого, доцент, декан.