

## Управление финансами организации в условиях неопределенности и реализации проектов изменений

В сложных и нестандартных условиях ведения бизнеса у руководителей и специалистов, которые управляют финансами организации, новые задачи – не только контролировать планирование и учет, но и повышать эффективность работы компании, реализовывать ее стратегию, не только анализировать, управлять цифрами и составлять годовые отчеты, но и внедрять эффективные инструменты для быстрых ключевых изменений, способствовать повышению стоимости компании.

**Дата проведения:** 22 - 27 сентября 2024 с 10:00 до 17:30

**Артикул:** MC22404

**Вид обучения:** Курс повышения квалификации

**Формат обучения:** Выездной

**Срок обучения:** 6 дней

**Продолжительность обучения:** 24 часа

**Место проведения:**

[Sea Galaxy Hotel Congress & SPA 4\\*](#), г. Сочи, ул. Черноморская, дом 4.

**Стоимость участия:** 107 200 руб.

**Для участников предусмотрено:**

**В стоимость обучения входит:** Обучение по программе курса; методические материалы; размещение в 2-местных номерах «Стандарт» с видом на море (в номере: спутниковое телевидение, телефон, фен, набор фирменных банных принадлежностей, тапочки, услуга "Будильник"), питание ВВ (завтраки). Бесплатно: WI-FI, охраняемая парковка, посещение Wellness центра, услуги прачечной, швейная мастерская, сейф-ячейка, экскурсионная программа.

По желанию участников, за дополнительную плату, могут быть забронированы одноместные номера или номера других категорий, а также проживание с сопровождающими лицами. Доплата за одноместное размещение составляет 24 500 рублей. В стоимость не включен проезд до отеля.

**Стоимость участия без проживания:** 53 400 рублей.

**Документ по окончании обучения:** По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 24 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

### Для кого предназначен

Собственников, генеральных директоров, финансовых директоров, руководителей финансовых департаментов, топ менеджеров, отвечающих за работу финансовой службы.

### Цель обучения

Рассмотреть на практике инструменты управления финансами предприятия, применяемые в условиях принятия антикризисных решений и реализации проектов изменений.

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

# Программа обучения

?????????? ?????????? ?????????? ?????????? ??? ?????????? ?????????? ??????????????? ? ?????????????? ????? ?????????.

- 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. Приоритезация проектов развития и-проектов изменений с-точки зрения достижения финансовых целей и-стратегических целей компании.
- 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 финансовых решений в-условиях неопределенности. Маркеры в-финансовой отчетности для принятия эффективных управленческих решений.

## Финансовая аналитика корпоративных решений: актуальные практики.

- Чем правильная финансовая аналитика отличается от-анализа финансовой отчетности? Какие технологии и-инструменты применяют передовые компании 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.

## 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.

## 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. 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.

#### **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. 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 принять: «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 дебиторской задолженности.
- Ошибки и-злоупотребления сотрудников, приводящие к-возникновению просроченной дебиторской задолженности. 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.
- Практики управления денежными средствами в-работе казначейства. Взаимоотношения с-банками. Организация процесса поступлений и-платежей. Кэш-пулинг как эффективная система распределения денежных средств. 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.
- 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.
- 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.

#### **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 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. 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-продажи, залог): на-что обратить внимание.
- Контроль целевого использования заемных средств.

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

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

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

#### **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. Анализ управленческой отчетности с-целью выявления сокрытия убытков/злоупотреблений. Маркеры злоупотреблений. Выявление узких мест учета и-контроля. Закон Бенфорда или закон первой цифры при выявлении мошенничества персонала. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности деятельности компании.

#### **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 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, влияние на-средневзвешенную стоимость капитала. Выбор ставки дисконтирования для оценки эффективности инвестиционного проекта.
- Расчет показателей инвестиционной привлекательности проекта. Расчет финансовых показателей. 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.
- Оценка инвестиционной привлекательности бизнеса.

#### **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.

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

- Управленческое мышление, 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.
- 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.

**Практикум:** Оценка эффективности инвестиционного проекта.

# Преподаватели

## 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.