

**Курс профессиональной переподготовки
«ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

Москва, 2017

Полная программа обучения

Модуль 1. Основы эффективного финансового управления (Михаил Серов)

Начало учебного курса.

Презентация курса и программы. Входное тестирование.

- Цели бизнеса: взаимосвязь целей владельцев, управляющих и сотрудников.
- Роль акционеров в процессе достижения финансовых целей.
- Цели финансового управления компанией и финансовой службы.
- Задачи финансовой службы и их соответствие целям владельцев компании.
- Как произвести оценку успешности бизнеса (организации).
- Основа финансового успеха: расширенное воспроизведение капитала плюс его сохранность.
- Альтернативные возможности в применении капитала компании.
- Потребности компании в финансовом рынке: размещение резервов и сравнение эффективности работы капитала.

Модуль 2. Управление финансово-экономической службой: оргструктура, мотивация, подбор и управление персоналом (Михаил Серов)

- Варианты построения организационной структуры финансовой службы.
- Роли, которые играет финансовый директор: топ-менеджер (управляющий корпоративными финансами), контролер, казначей, руководитель инвестиционных проектов, консультант. Рекомендации по каждой роли. Психологическое тестирование (за 10 минут) для определения ваших успешных ролей в команде.
- Методическая деятельность финансовой службы как основа качественного управления финансами.
- Функции и задачи основных подразделений ФЭС.
- Функции и задачи основных финансовых руководителей и сотрудников.
- Квалификационный профиль финансового директора.
- Подбор сотрудников для финансовых подразделений организации.
- Методика «Профиль Успеха» как основа для диагностики при наборе финансовых менеджеров.
- Мотивация сотрудников ФЭС: обсуждение принципов мотивации, рекомендации.
- Взаимодействие руководителя ФЭС с владельцами и топ-менеджментом компании.
- Типовые трудности и проблемы финансовых служб.
- Деловая борьба как неотъемлемый элемент практических навыков финансового специалиста.

Модуль 3. Терминология и принципы управления финансами (Михаил Серов)

- Базовые категории (тезаурус) финансового менеджмента.
- Капитал: центральная сущность финансового управления.
- Прибыль как основа для воспроизведения капитала.
- Базовые характеристики финансового состояния организации.
- Доходность и риск: основной баланс при принятии финансовых решений.
- Стабилизация и развитие: отражение в финансовом управлении.
- Определение цены капитала для обоснования инвестиционных решений.
- Структура и форма основных корпоративных финансовых отчетов.
- Структура управленческого финансового учета в бизнесе. Сравнение бухгалтерского и финансового подходов к управлению финансами.
- Три составляющих денежного потока: финансирование бизнеса, операции, развитие через инвестирование. Идеология финансовых потоков и Отчет о движении денежных средств (ОДДС).
- Квалифицированная информационная поддержка решений топ-менеджеров на основе «директорской» версии управленческих финансовых отчетов.

Модуль 4. Управление финансами: современная мировая практика и стандарты (Эдуард Иванченко)

- Лучшая современная практика управления финансами компании.
- Финансовый директор и основные задачи финансового менеджмента.
- Роль финансового управляющего в разработке и реализации финансовой стратегии.
- Роль финансового управляющего в организации управленческого учета в компании.
- Методическая работа финансового управляющего.
- Разработка внутрифирменных стандартов учета и управления.
- Роль финансового управляющего в организации планирования и бюджетирования.
- Роль финансового управляющего в организации внутреннего контроля и аудита.
- Роль финансового управляющего в управлении рисками в компании.
- Критерии эффективности работы финансовой службы.
- 10 важнейших принципов эффективного управления финансами.

Модуль 5. Управленческий учет: корпоративная и финансовая управленческая отчетность (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Как нужно использовать управленческий учет для повышения эффективности организации.
- Правильная структура и организация управленческого учета в бизнесе.
- Структура управленческого учета. Операционные и аналитические отчеты.
- Состав и формы основных корпоративных отчетов.
- Управленческий учет в компании на основании международных стандартов.
- Управленческий учет в российских и зарубежных компаниях (ключевые отличия).
- Оценка качества и состояния управленческого учета в российских компаниях.
- Стандарты управленческого учета – что это и зачем это нужно.
- Структура и состав управленческого учета (технологическая карта для внедрения).
- Какая информация критически важна для генерального и финансового директоров.
- Внутренняя и внешняя информация – что важнее для успеха компании.
- Зачем компании бизнес-разведка, и почему информация самый дорогой ресурс.

- Какой информацией пользуется топ-менеджмент лучших компаний.
- Уровни управленческой отчетности (от операционной справки к стратегическому анализу).
- Что такое «директорская версия» финансовой отчетности (зачем и для кого она крайне необходима).
- Что такое «визуализация» отчетности (почему российские директора не понимают своих финансистов, а также в чем сильно заблуждаются российские финансисты).
- Принципы подготовки «директорской версии» финансовых отчетов по международным стандартам.
- Требования к управленческой финансовой отчетности (отличия от бухгалтерской отчетности).
- Регламент и Положение об управленческом учете в компании (как разработать и внедрить).
- Основные и вспомогательные отчеты в системе управленческого отчета (сколько должно быть отчетов в компании).
- Роль финансового управленческого учёта. Финансовый взгляд на бизнес через показатели и коэффициенты.
- Методология управленческого учета. Учетная политика для целей управленческого учета (отличия и сходства с бухгалтерской учетной политикой).
- Как правильно построить взаимодействие бухгалтерского и управленческого учета.
- Разработка и внедрение управленческого учета в компании. Проблемы и ошибки.
- План и календарь проекта внедрения управленческого учета. Команда внедрения.
- Управленческий учет в российских вузах – чему и как учат будущих финансистов и экономистов.
- Практические советы консультантов по методологии и внедрению управленческого учета.

Модуль 6. Управление затратами (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Структура и форма Отчета о доходах и расходах.
- Бюджетный классификатор: его назначение, содержание и разработка.
- Классификация и структура затрат: три типовых модели анализа и контроля издержек.
- Анализ структуры и динамики затрат. Анализ операционного рычага (риска).
- Отличия управленческого учета от бухгалтерского: чем отличается прибыль бухгалтерская от прибыли управленческой.
- Взаимосвязь управления затратами со стратегией предприятия.
- Анализ затрат по бизнес-единицам и носителям издержек («драйверам затрат»).
- Распределение косвенных затрат – цель, принципы, методы, базы.
- Основные базы распределения косвенных затрат.
- 7 ключевых вопросов управления доходностью бизнеса.
- Построение системы управления и планирования затрат – от простого к сложному.
- Расчет и анализ точки безубыточности и запаса рыночного маневра по затратам.
- Ошибки в расчете затрат и связанные с ними ошибки в ценообразовании.
- Расчет операционного рычага (риска).
- Принципы эффективного управления затратами (анализ и контроль расходов).
- Методики анализа и оптимизации затрат, рекомендации консультантов по управлению и контролю затрат.

Модуль 7. Управление денежными средствами. Казначейство. Управление активами и пассивами (Эдуард Иванченко)

- Структура, построение и анализ Отчета о движении денежных средств.
- Принципы эффективного управления денежными потоками (методология казначейского планирования и контроля).
- Учет и контроль денежных ресурсов предприятия. Практические рекомендации.
- Прогнозирование поступлений денежных средств. Прогнозирование расходов денежных средств. Оптимизация денежных потоков в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Алгоритм работы казначейства (финансового отдела с функциями казначейства).
- Методология казначейского контроля.
- Операционно-кассовое планирование и платежный календарь.
- Связь управления затратами с управлением денежными потоками.
- Типовые ошибки при составлении БДДС.
- Предвидение кассовых разрывов, ранжирование платежных операций.
- Управление остатками на счетах. Расчет оптимального остатка денежных средств.
- Нормирование неснижаемых остатков денежных средств.
- Управление платежеспособностью компании. Контроль риска потери платежеспособности.
- Резервный фонд компании как главный инструмент управления рисками. Создание и управление резервами.
- Сколько можно потратить на развитие бизнеса, оптимальные темпы роста компании.
- Процесс построения управленческого баланса: практические приемы и рекомендации.
- Четыре основных отличия управленческого баланса от бухгалтерского.
- Балансировка разделов и статей управленческого баланса: оптимальные соотношения групп активов и пассивов баланса.
- Принципы эффективного управления товарными запасами с финансовой точки зрения.
- Принципы эффективного управления дебиторской задолженностью: практические подходы и приемы.
- Система кредитных рейтингов клиентов и сотрудничество подразделений в управлении дебиторской задолженностью.
- Принципы эффективного управления заемным капиталом: балансировка доходности и рисков.
- Ключевые вопросы построения эффективной политики привлечения капитала и займов.
- «Эффект финансового рычага» – формулы, анализ, моделирование.

Модуль 8. Стратегия успешного развития бизнеса (Михаил Серов)

- Стратегия бизнеса и ее взаимосвязь с финансовым менеджментом.
- Что должен финансовый директор обязательно знать о стратегии бизнеса: жизненные циклы компаний, типовые стратегические позиции компаний на конкурентных рынках и их связь с доходностью.
- Управление развитием организации через инвестиции и инвестиционные проекты и программы.
- Современная модель управления компанией через стоимость бизнеса.
- Слияния и поглощения.

Модуль 9. Финансовый и бизнес-анализ (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Финансовый анализ и аудит – наука и искусство понимания бизнеса.
- Виды финансового анализа и аудита в мировой практике.
- Оценка успешности компании через результаты финансового анализа.
- Оценка финансовой стратегии через финансовые коэффициенты.
- Методы, принципы и показатели для эффективного финансового анализа.
- Анализ ликвидности, платежеспособности, рентабельности, кредитоспособности и финансовой устойчивости компании.
- Коэффициентный анализ в финансовом менеджменте.
- Виды и группы коэффициентов (KPI, KFI, BSC).
- Критерии оптимальности рассчитанных коэффициентов.
- Форма отчета по результатам финансового анализа.
- Интерпретация результатов финансового анализа через стратегию бизнеса: типовые стратегические позиции компании на конкурентном рынке, оценка жизненного цикла компании через оценку стоимости бизнеса в динамике.
- Использование результатов финансового анализа и аудита для увеличения эффективности работы компании в текущем и долгосрочном периоде.
- Финансовый анализ как система контроля качества всего процесса управления бизнесом.
- Возникновение «неизлечимых» проблем в бизнесе как следствие игнорирования результатов работы аналитиков, аудиторов и бизнес-консультантов.
- Сценарный стратегический и инвестиционный анализ как диагностика долгосрочных финансовых результатов и возможных последствий для бизнеса.
- Анализ качества системы управления бизнесом (финансовый иправленческий аудит).
- Финансовый SWOT-анализ (внутренний и внешний).
- Секреты эффективного финансового анализа и аудита компании (чего не знают топ-менеджеры).
- Проблемы и методы автоматизации процесса сбора, анализа и контроля финансовой информации.
- Международная практика финансового анализа иправленческого аудита.
- Анализ качества работы топ-менеджмента и среднегоправленческого звена.

Модуль 10. Бюджетирование (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Смысл и назначение бюджетирования – проложить для бизнеса маршрут.
- Выбор показателей для разработки стратегических целей.
- Главные цели бюджетирования и их приоритеты.
- Финансовое прогнозирование и планирование.
- Сценарный анализ будущего компании.
- Архитектура системы бюджетирования в компании. Регламенты, объекты и отчеты.
- Типология и взаимосвязь бюджетов в компании.
- Прогнозирование деятельности компании в формате модели «как есть» и «как будет».
- Классификация и типология бюджетов.

- Финансовая структура компании: финансовые центры и их руководители.
- Управление компанией через центры ответственности: проблемы и преимущества.
- Разработка и внедрение бюджетного управления: основные этапы и процессы.
- Бюджет как ключевой элемент системы внутрифирменного контроля.
- Финансовый контроль и исполнение бюджетов (применение контроллинга как стратегического инструмента управления организацией).
- Типовые серьезные ошибки при внедрении и реализации бюджетирования.
- Консолидация бюджетов и управленческой отчетности: приемы и методы.

Модуль 11. Владельческий контроль (Михаил Серов)

- Отделы и подразделения, обеспечивающие контроль над бизнесом.
- Служба безопасности: типовой перечень задач по защите бизнеса, вопросы экономической безопасности организации.
- Отдел владельческого контроля: настройка и управление системой контроля.
- Контрольно-ревизионный отдел: главный фокус на сотрудников, имеющих право перемещать активы (имущество и деньги). Закупки как самый популярный процесс для «изъятия» капитала.
- Отдел финансового контроля: что, как, когда контролируется на операционном финансовом уровне.
- Отдел по управлению персоналом и HR-директор: кому они должны «открывать ворота» и пускать внутрь организации.
- Юридический отдел и система защиты на основании существующего законодательства.
- Основные должностные обязанности, сфера полномочий сотрудников контрольных служб.

Модуль 12. Внутренний контроль (Михаил Серов). Финансовый контроль (Эдуард Иванченко)

- Внутренний контроль в компании. Понятие контроллинга.
- Цели, объекты, субъекты и принципы эффективного внутреннего контроля.
- Организационная структура финансовой службы, необходимая для организации системы эффективного внутреннего контроля.
- Уровни контроля. Внутренний аудит.
- Контроль через процесс и контроль через обособленные подразделения системы внутреннего контроля. Этапы большого пути.
- Функции и возможности систем контроля в зависимости от масштаба бизнеса.
- Контроль, аудит и ревизия. Правила проведения ревизии.
- Принципы работы подразделения внутреннего аудита.
- Принятие управленческих решений по результатам контрольных мероприятий.
- Основные отчеты для контроля эффективности бизнеса.
- Концепция контроля бизнеса через стоимость компании.
- Признаки эффективности системы внутреннего контроля.
- Основные трудности при внедрении внутреннего контроля.
- Цена ошибки в построении системы контроля.
- Возможные последствия недостаточного контроля в компании.

- Возможные последствия чрезмерного бюрократизма в вопросах контроля в компании.
 - Препятствия, с которыми можно столкнуться при внедрении системы контроля.
 - Взаимодействие служб контроля с другими подразделениями и с Советом директоров компании.
-
- Международная бизнес-практика организации системы внутреннего контроля.
 - Функции и задачи внутреннего и финансового контроля, связь функций контроля с финансовым менеджментом.
 - Три главных элемента управления корпоративными финансами: анализ эффективности, контроль и аудит, финансовые операции.
 - Какими показателями оценивают бизнес российские и международные компании.
 - Контроль ключевых факторов риска в бизнесе.
 - Правильная модель внутреннего и финансового контроля.
 - Цели, объекты, субъекты и принципы эффективного внутреннего контроля.
 - Процессно-функциональная многоуровневая матрица контроллинга в современном бизнесе.
 - Состав управленческой отчетности, который необходимо использовать в целях контроля.
 - Контроль и управление информационными потоками в рамках управленческого учета.
 - Финансовый контроль и контроль через бюджеты.
 - Контроль по отклонениям и казначейский контроль в бизнесе.
 - Функции и возможности систем контроля в зависимости от масштаба бизнеса.
 - Международная бизнес-практика внутреннего и финансового контроля.
 - Роль системы внутреннего контроля в борьбе за эффективность.

Модуль 13. Мировая экономика (Михаил Серов)

- Основные движущие силы в международной системе управления.
- Как устроены мировые финансы.
- Каким образом Российская Федерация включена в мировую финансовую систему.
- Прогноз основных событий на 10 лет и их влияние на экономику страны.
- Влияние мировой финансовой системы на деятельность любой коммерческой организации.

Модуль 14. Оценка стоимости бизнеса (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Стоимость бизнеса – основной показатель эффективности бизнеса и менеджмента организации.
- Управление стоимостью компании. Финансовая миссия компании с точки зрения собственников и акционеров. Сколько стоит бизнес? – главный вопрос инвесторов и владельцев.
- Международные стандарты оценки стоимости бизнеса.
- Управление капиталом собственников. Финансовые алгоритмы мотивации топ-менеджеров.

- Основные этапы внедрения стоимостного подхода.
- Проведение оценки внутренней стоимости силами своей финансовой службы.
- Выявление основных факторов, влияющих на стоимость.
- Анализ вклада отдельных видов деятельности.
- Формирование отчетности и оценка результатов с позиции оценки стоимости.
- Виды стоимости бизнеса: внешняя (биржевая), рыночная, инвестиционная, справедливая (внутренняя).
- Почему «внутреннюю стоимость» называют «справедливой» или «истинной».
- Модели (подходы) и методы оценки стоимости компании.
- Основные подходы к оценке: рыночный подход, подход на основе активов, доходный подход. Их преимущества и недостатки.
- Рыночный подход: оценка в сравнении с аналогичными компаниями.
- Подход на основе оценки активов: что принадлежит собственникам и реальная стоимость этого имущества. Управленческий баланс.
- Доходный подход: на основе прогноза денежных потоков, на основе мультипликации прибыли, на основе показателей доходности (например, рентабельности активов).
- Расчет средней стоимости компании. Определение весовых коэффициентов по разным методам.
- Примеры из практики: какие факторы могут увеличивать или уменьшать оценочную стоимость бизнеса (премия за контрольный пакет, скидка за ограниченную ликвидность и т.д.).
- Управление роста стоимости бизнеса.
- Повышение эффективности использования капитала. Показатель EVA.

Модуль 15. Финансовая стратегия (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Что такое финансовая стратегия предприятия.
- Финансовый директор – главный разработчик финансовой стратегии.
- Управление структурой капитала.
- Реализация и корректировка финансовой стратегии.
- Моделируем развитие от «сегодня» к «завтра»: финансовая стратегия.
- Альтернативные решения по финансам: методики поиска, разработки, сравнительной оценки, отбора.
- Управление основными факторами стратегических целей – стоимостью и капиталом компании.
- Бюджетирование как инструмент реализации финансовой стратегии.
- Рынки капитала и финансовые инструменты.
- Управление инвестиционным портфелем.
- Управление и оценка инвестиционных проектов.
- Оценка бизнеса. Слияния и поглощения.

Модуль 16. Система KPI и управление эффективностью (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- От управленических отчётов к анализу через показатели (KPI) и в итоге к информационным панелям (dashboard).

- Связь эффективности организации с содержанием и качеством обратной связи через управленческие отчёты. Как и чем измеряется эффективность работы компании.
- Что такое эффективность организации: размышляем над сложными представлениями. BPM (BusinessPerformanceManagement – управление эффективностью) как популярное представление об управлении эффективностью.
- Ключевые показатели эффективности (KPI).
- Формируем справочник показателей эффективности (выдаётся каталог из 645 показателей).
- Определяем направления менеджмента, по которым предполагается ведение мониторинга KPI.
- Выбираем из показателей наиболее значимые для вашей организации и включаем их в список KPI.
- Проверяем систему управленческого учёта: насколько она готова для расчёта KPI.
- Особая роль финансовых KPI в управлении и контроле деятельности организации.
- Финансовые KPI: анализ коммерческой деятельности организации и контроль ее эффективности.
- Принципы отбора показателей для планирования и диагностики организации.
- Управленческий финансовый учёт: основные финансовые отчёты как база для расчёта финансовых KPI.
- Бюджетирование: «программирование» эффективного развития через финансовые KPI организаций.
- KPI в системе комплексного управления рисками в организации.
- Какими показателями в структуре KPI можно выявлять и оценивать риски.
- Ограничение, контроль и мониторинг рисков через лимиты (пределы) и диапазоны KPI.
- KPI как основа для мотивации персонала. KPI по основным должностям.
- Определение результативности сотрудника через KPI.
- Распределение бонусного пула в соответствии с бюджетом.
- Планирование и учет индивидуальных и коллективных результатов.
- Политика долгосрочных премиальных планов для топ-менеджеров.
- Отражение усилий по повышению эффективности работы сотрудников в программе стратегического развития.
- Информационные панели (dashboard).
- Панели индикаторов как наиболее современный подход к управлению эффективностью деятельности организации через KPI.
- Возможности Excel в формировании информационных панелей.
- Методология проектирования информационных панелей.
- Основные сложности при создании и использовании информационных панелей.

Модуль 17. Особенности финансового управления в филиальных структурах, в проектных организациях (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Создание филиалов как способ развития бизнеса, способы оценки правильности принятого решения.
- Анализ целесообразности открытия филиала.
- Анализ количества и качества ресурсов, которыми располагает компания. Анализ конкурентных возможностей.

- Роль директора филиала, его обязанности и полномочия.
- Типовые ошибки при создании филиалов или выявление «слабого звена» при анализе уровня развития менеджмента.
- Организационные технологии работы филиальной сети.
- Разработка основных регламентов для управления работой филиалов.
- Централизованное и децентрализованное управление филиалами.
- Типичные проблемы взаимодействия «филиал-центр» и способы их решения.
- Финансовые технологии в управлении филиальной сетью.
- Финансовая модель управления филиальной сетью.
- Система показателей для контроля и оценки эффективности деятельности филиала.
- Постановка системы отчетности и управлеченческого учета в филиале.
- Планирование, управление, контроль сети филиалов.
- Основные подходы к управлению финансовой деятельностью филиальной сети (нормативный подход, предпринимательский подход).
- Финансовые полномочия и ответственность филиала.
- Контрольно-ревизионная деятельность центрального офиса.
- Оценка и управление рисками в компании с региональной филиальной структурой.

Модуль 18. Взаимодействие финансовых и нефинансовых служб, автоматизация финансового управления, карьера финансиста (Михаил Серов)

- Оценка готовности организации к внедрению системы автоматизации финансового управлеченческого учета.
- Выбор системы автоматизации на основе оценки ключевых факторов. Пример набора ключевых факторов.
- Как должны себя вести финансисты для успешного внедрения системы автоматизации.
- Что должна уметь система автоматизации.
- Состав отчетов в системе автоматизации управлеченческого финансового учета.
- Оценка стоимости проекта по внедрению автоматизированной системы учета.
- Основные этапы внедрения автоматизированной системы управления финансами.
- Комплексные и специализированные системы, преимущества и недостатки.
- Ключевые факторы, на основе которых целесообразно принимать решение о приобретении системы автоматизации управлеченческого финансового учета и бюджетирования.
- Случаи из практики автоматизации управлеченческого учета и бюджетирования.
- Типичные ошибки и их преодоление при автоматизации менеджмента.
- Комплексный подход к автоматизации деятельности организации.
- Автоматизация KPI и dashboard: обзор систем и их особенностей.
- Требования к системе автоматизации KPI.
- Эффекты от автоматизации KPI.
- Какой инструмент выбрать для автоматизации KPI. Обзор существующих систем, преимущества и недостатки.
- Опыт автоматизации KPI: факторы успеха проекта.
- Обзор систем автоматизации, реализующих функцию dashboard.
- Финансовый директор как личность.
- Лидерские качества финансового директора: оценка и развитие.

- Управление рабочим временем. Техника управления стрессом.
- Переход в финансовый менеджмент из других областей.
- Может ли бухгалтер стать хорошим финансистом.
- Возможности и типовые этапы карьеры финансиста в России.
- Карьера финансиста: квалификация, образование, опыт, навыки.
- Необходимая квалификация, образование, опыт, навыки и способности.
- Как стать востребованным и хорошо оплачиваемым финансовым директором.
- Возможности для обучения и саморазвития в современных условиях.

Модуль 19. Анализ и управление рисками (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

- Принципы управления рисками.
- Подходы и технология эффективного управления рисками.
- Риск-менеджмент: цели, задачи, практика лучших компаний.
- Философия и методология современного риск-менеджмента. Международные стандарты.
- Риск-менеджмент: что эффективнее интуитивный или технократический подход.
- Технология эффективного риск-менеджмента – просто о сложном.
- Определение факторов (причин) риска и возможных последствий.
- Качественная и количественная оценка рисков.
- Построение карты рисков.
- Методы анализа рисков и сбора информации для управления рисками.
- Методы снижения рисков и обеспечения безопасности бизнеса.
- Работа с рисками путем принятия, резервирования и контроля.
- Работа с рисками путем передачи, избегания и диверсификации.
- Мониторинг и контроль рисков.
- Практические советы консультантов по управлению рисками.
- Создание эффективной команды по управлению рисками.
- Управление рисками как основной инструмент Совета директоров.
- Создание и управление реальными резервными фондами предприятия.

Модуль 20. Завершение курса (Михаил Серов, Эдуард Иванченко)

Подготовка дипломной работы (индивидуально).

Заштита дипломной работы.

Индивидуальные консультации.

Выходное тестирование.