

**Курс профессиональной переподготовки
«ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

Москва, 2018

Оглавление

Введение	3
Описание программы	4
Авторы программы и преподаватели.....	8
Краткая программа обучения.....	9
Полная программа обучения	10
Пример портфолио нашего выпускника	21
Оценка профессиональных компетенций.....	21
Условия оплаты.....	22

Введение

Базовая квалификация «финансовый менеджер» предусматривает знание основ финансового управления, терминологии, понятийного аппарата, методик финансового управления.

Если финансами заниматься увлечённо, самоотверженно, то через некоторое время у специалиста возникает финансовое мышление в виде сложной модели. Это весьма специфичная картина мира, в рамках которой бизнес видится через призму использования капитала на основе риск-менеджмента. Высокая отдача на капитал в рамках такого видения позволяет достигать целей акционеров: выплачивать высокие дивиденды, формировать финансовые резервы, через эффективное реинвестирование чистой прибыли (в целях развития) увеличивать стоимость бизнеса.

Так что же отличает профессионального финансиста?

1. Логика использования капитала. Любое движение ресурсов (денег, имущества) классифицируется, структурируется, оценивается.
2. Любое движение капитала и имущества оценивается с точки зрения рисков.
3. Эффективность любого движения капитала оценивается на трех временных интервалах: сегодня, год и период окупаемости инвестиций (3-5 лет).
4. Логика преобладает над эмоциями.
5. Умение выносить суждения по каждому значимому вопросу финансового управления и не только. Умение обосновать свою точку зрения.
6. Уверенность в себе. Иногда она появляется с годами от опыта и знаний. Но лучше, если это базовое свойство личности.
7. Умение «держаться удар». Высокие риски и общение с сильными личностями – предпринимателями и акционерами – требует особых личностных качеств: выдержки, спокойствия, устойчивости к отвержению.
8. Интуиция. Развитые финансовые навыки позволяют финансисту быстро находить ошибки и слабые места.
9. Точность. Есть три способа получения результата: за счёт силы, за счёт скорости, за счёт точности. Скорость важнее силы, а точность важнее скорости. Задача финансиста освоить точность с финансовой, а затем и с предпринимательской точек зрения.

Для того чтобы стать профессиональным финансистом, нужно учиться! Учиться у преподавателей, которые обладают финансовым мышлением стратегического уровня и более 10 лет обучают финансистов и руководителей.

Представляем программу переподготовки «Финансовое управление».

Описание программы

Специализация

Финансы в коммерческих организациях.

Специальность

Экономист в области управления финансами.

Цель программы

Подготовка финансовых руководителей и специалистов, способных профессионально планировать, управлять и контролировать финансы предприятия.

Целевая аудитория

- На какие должности ориентирована программа: руководители и специалисты финансовых служб, финансовые контролёры, экономисты и бухгалтера, планирующие значительно развить финансовую компетенцию.
- Виды деятельности: производство, оптовая и розничная торговля, услуги.
- Стартовый опыт работы: 3-4 года (на какой-либо финансовой должности). Желателен опыт работы с операционными и финансовыми отчётами (ОДДС, ОДР, управленческий баланс).

Преимущества

Содержание программы

- Программа представляет собой сокращенный вариант программы MBA по специализации «Финансовый менеджмент».

Преподаватели

- Обучили более 5700 финансовых специалистов, из них более 600 финансовых директоров, более 500 финансовых контролёров.
- Имеют практический опыт управления бизнесом.
- Имеют 15-летний опыт консалтинговой деятельности в области финансов и стратегии.
- Разработчики профстандартов по финансам.

Современные технологии обучения

В программе курса – деловые семинары, мастер-классы, тесты, разбор конкретных ситуаций, мастерские.

Практическая направленность

- Программа основана на российской практике ведения бизнеса с учётом зарубежного опыта управления финансовой эффективностью предприятия.
- Практические задания носят прикладной характер, используются реальные кейсы российских организаций.

Применимость

- Полученные знания можно сразу использовать в работе. Сделать это будет проще, так как каждый слушатель получит комплект рабочих материалов (по каждому блоку) и сможет проконсультироваться у экспертов по электронной почте, по телефону, по скайпу.
- Выпускная практическая работа выполняется на основе данных организации слушателя. Это позволит сэкономить 300-450 тыс. руб. на консалтинговых услугах.

Форма обучения

Очно-заочная форма обучения.

- 17 полных дней обучения (с 10-00 до 17-30), обед, 2 перерыва. Из них 12 рабочих и 5 субботних дней.
- 7 вечеров (с 18-30 до 21-30), перерыв.
- 34 часа – практическая работа (разработка методологии, решение кейсов).
- 10 часов – консультации с преподавателями.
- 42 часа – подготовка выпускной работы (включая защиту работы).

Структура программы

Программа включает три блока дисциплин:

- базовые профессиональные дисциплины,
- специальные профессиональные дисциплины,
- общеуправленческие дисциплины.

Блоки программы

- Основы финансового управления – 24 часа.
- Управленческий финансовый учёт – 12 часов.
- Бюджетирование – 12 часов.
- Финансовый анализ – 16 часов.
- KPI и управление эффективностью – 8 часов.
- Финансовый руководитель (директор) – 36 часов.
- Финансовая стратегия, управление рисками – 16 часов.
- Финансовый и внутренний контроль и управление рисками – 24 часа.
- Стратегический менеджмент, специфика управления организацией с филиальной сетью, профстандарты, тестирование – 16 часов.
- Практическая самостоятельная работа под руководством авторов – 34 часов.
- Индивидуальные консультации – 10 часов.
- Дипломная работа – 42 часа.

Общий итог – 250 часов.

Развитие компетенций

Обучение позволяет развить до профессионального уровня следующие компетенции:

- оценка уровня развития финансового менеджмента в организации в разрезе набора методик (инструментов);
- разработка методологии по различным направлениям финансового менеджмента;
- разработка схем и моделей для организации системы финансового управления;
- разработка форм операционных и финансовых отчётов;
- описание бизнес-процессов по использованию методик финансового управления;
- подготовка справочника финансовых показателей, выбор из показателей наиболее важных, далее используемых под общим названием KPI (ключевые показатели эффективности);
- выполнение финансового анализа с подготовкой отчёта;
- управление денежным потоком, доходами и расходами, активами и пассивами;
- управление процессом бюджетирования: составление бюджетной модели, разработка форм бюджетов, заполнение форм данными, балансировка, корректировка, анализ, утверждение, исполнение;
- разработка положений и регламентов для различных служб и бизнес-процессов;
- разработка управленческой финансовой учётной политики;
- реализация задачи финансового контроля и аудита управленческой финансовой отчётности;
- составление отчётов по итогам квартала, полугодия, года;
- разработка финансовой стратегии;
- оценка рисков и построение карты рисков;
- понимание общей стратегии бизнеса;
- понимание того, как устроена мировая финансовая система.

Чему научится студент?

Выпускник будет уметь:

- формировать систему финансового управления;
- определять структуру операционных и финансовых отчётов;
- проектировать управленческую базу данных;
- анализировать данные и формировать финансовые отчёты;
- проводить финансовый анализ, интерпретировать результаты(в том числе оценивать стоимость бизнеса), готовить презентации для акционеров и руководителей;
- управлять денежным потоком с помощью платёжного календаря;
- разрабатывать бюджеты, проводить план-фактный анализ;
- вести первичный финансовый учёт;
- составлять отчёт о доходах и расходах;
- проводить анализ затрат, разрабатывать программу мероприятий по управлению затратами;
- составлять управленческий баланс;
- осуществлять финансовый контроль;
- оценивать финансовые риски, управлять ими;
- понимать общую стратегию бизнеса.

Кем может работать выпускник?

После обучения слушатель (студент) может работать на следующих должностях:

- финансовый директор;
- заместитель финансового директора;
- начальник финансового отдела;
- начальник отдела финансового анализа;
- начальник отдела казначейства;
- начальник отдела бюджетирования;
- начальник отдела финансового контроля;
- финансовый менеджер;
- специалист по бюджетированию;
- специалист по управленческому финансовому учету;
- специалист по финансовому анализу (финансовый аналитик);
- финансовый контролёр;
- бюджетный контролёр;
- методолог финансовой службы;
- экономист-аналитик.

Практические задания

- находятся в диапазоне ближайшего развития слушателя. Преподаватели (на индивидуальных консультациях) проводят оценку компетенций и подбирают для него задания, которые он сможет выполнить, улучшив при этом свои навыки. Если у слушателя возникают вопросы, он может получить консультацию преподавателей по электронной почте, по телефону, по скайпу.
- направлены на подготовку слушателя к дипломной работе.
- связаны с теми задачами, которые слушателю предстоит выполнить на рабочем месте. В результате значительно увеличивается польза от практических занятий как для слушателя, так и для организации.

Выпускная работа

Выпускная работа состоит из 5 частей:

- Разработка методологии по заданной (выбранной) теме.
- Разработка форм финансовых отчётов.
- Выбор KPI.
- Построение бюджета.
- Оценка состояния бизнеса на основе финансового анализа (включая оценку стоимости бизнеса) с подготовкой пояснительной записки по авторской технологии Школы.

Авторы программы и преподаватели

Михаил Серов Управляющий партнер компании «Стратегос». Руководитель Школы «Финансовый Стратег». Имеет опыт преподавания MBA в Государственном университете управления (ГУУ), Высшей школе экономики (ГУ-ВШЭ), Московском институте инженеров транспорта (МИИТ). Входит в Топ-10 лучших преподавателей (по версии журнала «Маркетинг Менеджмент». Руководитель группы по разработке стандарта SSM4 «Система стратегического управления». Провел более 460 семинаров и курсов, обучил около 5700 чел. Автор статей в журналах «Генеральный директор», «Финансовый директор», «Я №1», «Банковское дело», «Маркетинг Менеджмент», «Управление компанией», «Консультант». Обучает топ-менеджмент компаний «Росатом», «Сбербанк», «Роснефть», «РЖД», ФСК (РАО), «ЕЭС», «Металлоинвест», «Мегаполис» (ГК «Меркурий»), «Евросеть», «НК Альянс», «Миэль», «КорпусГрупп», ГК «Разгуляй», «КМЗ», «Киргизтелеком», «Крок», «Инэлт», «Байкалфарм», ТД «Южный», «Волховец», «Ангстрем», «ТБМ», ДОМКОР и др. Выполнил более 80 консультационных проектов по разработке стратегии и управлению корпоративными финансами.	Эдуард Иванченко Руководитель департамента финансового консалтинга компании «Стратегос». Кандидат экономических наук (Ph.D. economics). Автор статей в журналах «Генеральный директор», «Финансовый директор», «Я №1», «Банковское дело», «Маркетинг Менеджмент», «Управление компанией», «Консультант». Обучает топ-менеджмент компаний «Росатом», «Сбербанк», «Роснефть», «РЖД», ФСК (РАО), «ЕЭС», «Металлоинвест», «Мегаполис» (ГК «Меркурий»), «Евросеть», «НК Альянс», «Миэль», «КорпусГрупп», ГК «Разгуляй», «КМЗ», «Киргизтелеком», «Крок», «Инэлт», «Байкалфарм», ТД «Южный», «Волховец», «Ангстрем», «ТБМ», ДОМКОР и др. Выполнил более 40 консультационных проектов по управлению корпоративными финансами.
---	--

Краткая программа обучения

Базовые профессиональные дисциплины

1. Управление финансами: методология, российская и международная практика, обзор по 27 методикам (инструментам) финансового управления.
2. Базовые категории (тезаурус) финансового менеджмента: капитал, прибыль, финансовые ресурсы, денежный поток, временная стоимость денег, доходность и риск, альтернативные издержки в финансах, стабилизация и развитие, определение цены капитала для обоснования инвестиционных решений.
3. Управление затратами, типы затрат, калькуляция себестоимости.
4. Управление основными средствами (инвестициями).
5. Управление амортизацией как составляющей частью резервного фонда.
6. Управление денежным потоком. Организация работы казначейства.
7. Управление оборотным капиталом (запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами).
8. Управление активами и пассивами.
9. Бюджетирование, планирование, прогнозирование.
10. Управление финансированием бизнеса.
11. Финансовый, экономический и бизнес-анализ: интерпретация показателей, вынесение суждения, принятие решений. Выбор и расчёт ключевых финансовых показателей.
12. Принятие финансовых решений. Сценарный подход.

Специальные профессиональные дисциплины

13. Внутренний и финансовый контроль в организации.
14. Управление рисками, организация процесса в финансовой службе. Управление рисками в работе Совета директоров.
15. Финансовая стратегия: разработка и реализация. Финансовое обеспечение стратегии организации.
16. Создание и оптимизация оргструктуры предприятия, оргструктура финансовой службы.
17. Разработка методологии финансового управления.
18. Построение карьеры финансиста в организации.
19. Формирование резервов и управление ими.
20. Автоматизация финансового управления предприятием.
21. Оценка и управление инвестиционными проектами.
22. Участие финансистов в оценке системы мотивации персонала, качества системы продаж, эффективности и надёжности производства и логистики.
23. Управление финансами в организации с филиальной сетью.
24. Управление финансами в проектной организации.
25. Консолидация управленческой финансовой отчётности.

Общеуправленческие дисциплины

26. Стратегия организации, макроэкономическое прогнозирование.
27. Управление эффективностью предприятия, система KPI и dashboard.
28. Принятие управленческих решений на основе финансовой информации. Матрица финансовых стратегий.
29. Корпоративные финансы. Международные финансы: финансовые рынки.

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 воспроизводство 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 воспроизводства 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 стратегий 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 компании, типовые стратегические позиции компании 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 и управленческий 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 и управленческого аудита.
- Анализ качества работы топ-менеджмента и среднего управленческого 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 управленческих 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 организации.
- 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 учёт 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 управленческого 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 управленческого 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 управленческого 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 управленческого финансового учета и бюджетирования.
- Случаи из практики автоматизации управленческого 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).

Защита дипломной работы.

Индивидуальные консультации.

Выходное тестирование.

Пример портфолио нашего выпускника

Профессиональные навыки

- Организация работы по ведению управленческого финансового учета. Организация работы по ведению бухгалтерского учета.
- Организация работы по ведению бухгалтерского учета.
- Разработка и развитие учетной политики компании.
- Организация автоматизации процессов учета.
- Руководство бухгалтерским департаментом из 10 человек. Контроль и подготовка отчетности территориально обособленных подразделений.
- Внедрение и управление механизмами налогового планирования.
- Контроль своевременности и стабильности проведения расчетов.
- Налоговая безопасность, минимизация налоговых рисков.
- Анализ финансовой отчетности и презентация результатов собственникам.
- Контроль за составлением достоверной финансовой отчетности.
- Контроль за активами.
- Анализ финансовой отчетности и презентация результатов акционерам.

Реализованные проекты

1. Проект по адаптации автоматизированной системы управленческого финансового учета требованиям бизнеса.
2. Сопровождение сделки по продаже бизнеса инвесторам, выявление возможных рисков согласно российскому налоговому законодательству.
3. Разработка модели бюджетного управления и её внедрение.
4. Разработка и внедрение проекта по управлению рисками на основе карты рисков.

Оценка профессиональных компетенций

Оценка профессиональных компетенций (уровня профессиональной подготовки) комплексно проводится два раза: на первом занятии и после окончания обучения, перед дипломной работой.

В процессе обучения проводится тестирование по наиболее важным темам программы:

- Управленческий финансовый учёт.
- Бюджетирование и планирование.
- Финансовый анализ, аудит и диагностика организации.
- Финансовая стратегия.
- Оперативное управление финансами.
- Экономика бизнеса: микро- и макроэкономика, выручка, затраты, прибыль.

Каждый слушатель получает на руки результаты всех тестов.

Условия оплаты

Кто оплачивает	Единоразовый платёж	Рассрочка	Условия
Юр.лица	160 000 руб.	210 000 руб.	• 2 платежа (30% до начала обучения и 70% через месяц) • 3 платежа (40% до начала обучения и по 30% два последующих месяца) • 4 платежа (25% до начала обучения и по 25% три последующих месяца)
Физ.лица	120 000 руб.	160 000 руб.	