



Программа «Финансы для нефинансовых менеджеров»

Целевая аудитория: собственники и руководители компании, менеджмент, начинающие финансисты.

Продолжительность: 2 дня (16 академических часов).

Цели обучения:

1. Дать базовые понятия и управленческие инструменты финансового менеджмента.
2. Сформировать понимание процесса управления финансами в компании.
3. Научить ставить правильные цели и выбирать показатели, измеряющие поставленную цель.
4. Сформировать навык выявления возможных проблем бизнеса, используя финансовые инструменты.
5. Заложить навык «по-умному» сокращать затраты и искать способы повышения эффективности процессов.
6. Сформировать понимание экономической модели бизнеса.
7. Развить навык оценки эффективности проекта.
8. Дать основы оценки бизнеса и управления стоимостью.

ПРОГРАММА

День 1

1. Основные понятия и место Финансового менеджмента в организации.

- Зачем существует бизнес? Какова его главная цель? Как Финансовый менеджмент помогает ответить на данный вопрос?
- Как глобальная цель бизнеса должна декомпозироваться до целей конкретных бизнес-единиц, подразделений, процессов, проектов? Роль Финансового менеджмента в данном вопросе.
- Что такое операционная, инвестиционная и финансовая деятельность организации? Как они увязаны между собой?
- Из чего состоит Финансовый менеджмент и в чем основные отличия между финансовым и управленческим учетом?
- Как элементы финансового менеджмента позволяют нам измерять эффективность деятельности организации, подразделения, бизнес-процесса, проекта?
- Полномочия и ответственность финансистов.
- Роль менеджеров в учете. Менеджеры — это пользователи или поставщики систем учета?
- Измерение результативности и эффективности финансового менеджмента — работы финансистов.

2. Основополагающие учетные принципы Финансового менеджмента.

- Как учетные принципы упрощают учет, но при этом искажают реальную информацию?

- Какие аспекты деятельности организации не отражаются в учете?
- Зачем в учете считается, что предприятие "бессмертно"?
- Персонал входит в учетный контур или нет?
- Почему в учете мы не видим реальной стоимости активов? И как это преодолевается?
- Почему финансист синоним слова пессимист?
- Можно ли увидеть в финансовом учете отражение будущего?
- Почему прибыль не равна увеличению количества денежных средств?
- Какие существуют варианты расчета доходов и прибыли, чем они отличаются?
- Почему в жизни тратим ресурсы и деньги в одном периоде, а учитывать можем в другом?
- Зачем в учете каждая операция отражается дважды (Дебет/Кредит)?

3. Финансовый учет и его основные документы.

- Стандарт ведения учета. Чем отличаются РСБУ от МСФО? Зачет нужен каждый из них?
- Учетная политика – зачем нужен данный документ?
- Кто такие аудиторы и за что они получают деньги?
- К каким источникам информации необходимо обращаться, если вам что-то не понятно в отчетности?
- Отчет о Движении денежных средств – инструмент контроля самого высоколиквидного актива компании. Два метода формирования отчета: прямой и косвенный. Чем они отличаются? Как и когда менеджеры могут использовать каждый из них?
- Отчет о прибылях и убытках - инструмент отражения реальной результативности и эффективности периода.
- Многообразие вариантов расчета прибылей: валовая, маржинальная, операционная, EBITDA, OIBDA, EBIT, EBT, Чистая, Нераспределенная. Зачем они все нужны? Когда и как ими правильно пользоваться?
- Баланс - ответ на вопрос, где мы находимся в данный момент.
- Чистые активы.оборотный капитал - что это такое и как с ним "бороться".
- Анализ баланса. Как выгодней работать своими деньгами или заемными?

Практика: отражение хозяйственных операций в финансовом учете. Формирование отчетных документов за период.

Ценность основных документов финансового менеджмента – информация, на основании которой можно провести анализ деятельности, выявить причины проблем организации. Разберемся с основными инструментами и методами анализа финансовой отчетности.

- Привязка к основной цели бизнеса. Пирамида Дюпон.
- «Готовые» наборы показателей для финансового анализа, применяем с головой.
- Варианты финансового анализа. С чем можно сравнивать полученные результаты?
- Дебиторская Задолженность уменьшилась – это хорошо или плохо? Рекомендации по применению показателей.

День 2

1. Управленческий учет - информационный базис принятия управленческих решений.

- Издержки, затраты, расходы - в чем разница, когда и насколько это важно для менеджера?
- Классификация затрат. К чему могут привести ошибки при классификации затрат. Как правильно провести классификацию затрат на прямые и косвенные, постоянные и переменные.
- Инструменты операционного анализа и их использование для принятия управленческих решений: маржинальная прибыль, CVP анализ, точка безубыточности, операционный рычаг.

Практика: классификация затрат; применение инструментов операционного анализа для принятия управленческих решений.

- Основные подсистемы управленческого учета: учет по центрам финансовой ответственности, учет полной себестоимости и учет дифференцированных расходов. Ответ на вопрос: а какой управленческий учет должен быть у конкретно у вашей организации?
- Учет по центрам финансовой ответственности (бюджетирование) - инструмент функционального управления.
- Какие бывают Центры финансовой ответственности (ЦФО)? Как определить тип ЦФО? Как будут принимать участие в бюджетировании подразделения, которые не являются ЦФО?
- Финансовая структура - что это такое, как она связана с организационной структурой? Как глубоко надо декомпозировать финансовую структуру?
- Формы бюджетов. Какие статьи должны быть в бюджете конкретного ЦФО, а какие нет? Как обеспечить соответствие границ полномочий и ответственности руководителя ЦФО? Если Информационный отдел закупает компьютеры для всех подразделений централизованно, то у кого в бюджете должны быть данные затраты?
- Процесс бюджетирования. Как управлять процессом бюджетирования? Что такое гибкое бюджетирование? Как определить требуемый минимальный и максимальный горизонт бюджетирования? Какие бюджеты вам необходимы, а без каких можно и обойтись? Как должно происходить корректировка бюджета? Специфика построения системы бюджетирования проектной организации. Как обеспечить качественный план-факт анализ отклонений?
- Внедрение бюджетирования: основные этапы, управление проектом. Как и какую систему выбрать для автоматизации бюджетирования? Как можно существенно сэкономить на внедрении?

Практика: разработка формы бюджета подразделения.

- Учет полной себестоимости - инструмент процессного управления.
- Согласование систем учета себестоимости и бюджетирования (ЦФО) по источникам данных.
- Почему надо четко отделять учет себестоимости от бюджетирования (ЦФО) и что

бывает, когда это не делается?

- Основные варианты учета себестоимости: метод включения полных затрат и переменных затрат. Плюсы и минусы каждого варианта расчета, границы применения. Какой из полученных вариантов расчета себестоимости более правильный?
- Метод учета себестоимости – ABC. Когда он реально требуется, а когда затраты на его внедрение не оправданы?
- Нормативный метод учета себестоимости. Когда без него не обойтись?

Практика: расчет себестоимости различными методами, анализ полученной информации.

- Учет дифференцированных затрат - инструмент проектного управления.
- Релевантные затраты. Как понять, какая информация влияет на принятие решения, а какая нет?
- Принятие краткосрочных решений. Учимся правильно отвечать на вопросы: выгодно ли нам заниматься данным ассортиментом или нет, куда направить дефицитный ресурс, надо ли закрыть филиал, ниже какой цены нельзя продавать продукцию, производить самим или закупать на стороне, продать сезонный товар сегодня с большой скидкой или пусть пока полежит и т.д.?
- Принятие долгосрочных решений. Как правильно оценить привлекательность инвестиционного проекта?
- Какой метод принять для оценки инвестиционного проекта (NPV, IRR, ...)? Как оценить стоимость капитала для оценки проектов? Когда надо отказаться от инвестиций, а когда стоит собрать дополнительную информацию и еще раз подумать?

Практика: анализ вариантов управленческих решений, выбор оптимальных.

Практика: разработка системы управленческого учета для бизнес-направления, подразделения, бизнес-процесса, филиала, проекта, сотрудника.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами. Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Методика обучения:

- Обучение проводится в режиме интенсивного интерактивного взаимодействия преподавателя и обучающихся
- В программе используются лекции, дискуссии, деловые и ролевые игры, индивидуальные задания и тесты, позволяющие отработать необходимые навыки.
- Участники получают обзор теории, после чего следует обязательная отработка конкретных навыков, которые могут быть использованы в их работе.
- Для эффективного усвоения материала участники получают подробные рабочие тетради.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. - 2 изд. Гревцов Букс, 2011.
2. Голдратт Э. Цель 2. Дело Манн, Иванов и Фербер, 2011.
3. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. - 2 изд. Попурри, 2009.
4. Головань С.И. Бизнес-планирование. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
5. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. - 10 изд. Альпина Паблишер, 2020.
6. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. - 3 изд. Альпина Паблишер, 2015.
7. Кийосаки Р. Как стать богатым, не отказываясь от кредитов. Попурри, 2019.
8. Лимитовский М. А., Лобанова Е. Н., Паламарчук В. П., Минасян В. Б. Корпоративный финансовый менеджмент. Юрайт, 2012.
9. Лобанова Е. Н., Паламарчук В. П., Минасян В. Б. Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях. - Москва: Дело, 2012.
10. Сорос Д. Алхимия финансов. Вильямс, 2013
11. Ткаченко А.Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов. - Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2003.