**Финансовый директор. Ключевые профессиональные и управленческие компетенции**

Цели курса

* Научить финансиста мыслить стратегически, быть аналитиком и консультантом для директора и собственника
* Детально рассмотреть ключевые аспекты управления финансами,   
  в т.ч. в разных сегментах бизнеса
* Дать слушателям на вооружение комплекс эффективных финансовых инструментов, научить ими грамотно пользоваться
* Сформировать деловую среду, в которой слушатели могли бы обмениваться знаниями, мнениями и опытом, а также консультироваться и получать обратную связь от эксперта-практика в области управления финансами.

Что в результате

* **Сформированное понимание о комплексе функций финансовой службы и роли финансиста в бизнесе.**

Вы отлично понимаете, чем должна заниматься финансовая служба компании, какую пользу она должна приносить бизнесу, видите фронт работы и готовы   
к ней.

* **Четкое видение профессиональных компетенций**  
  Вы оцениваете для себя, какие компетенции необходимо нарастить,   
  чтобы быть эффективным финансовым директором
* **Стратегическое видение в вопросах управления финансами**  
  Вы смотрите на управление финансами с позиции участников процесса   
  и интересов бизнеса
* **Умение создавать финансовую службу и управлять ею**  
  Вы — эффективный руководитель: владеете предметной областью в финансовом менеджменте и умеете создать и развить свою команду
* **Умение своевременно диагностировать и решать задачи в области управления финансами**  
  Вы — диагност, консультант по возможностям, рискам и последствиям

# Содержание бизнес-курса

**Модуль 1. Финансовый директор как интегратор бизнеса. Стратегическое управление финансами**

Каким должен быть финансовой директор новой формации, чтобы максимально влиять на успех компании на рынке. О чем должен знать любой финансист, стоящий на «страже» финансового управления. Стратегическое видение, идеология и понимание бизнеса

**Модуль 2. Управленческий учет: разработка и внедрение**

Управленческий учет — информационная платформа, на которой строится бизнес. Нет учета — нет правильной «картины мира», а значит, нет правильных управленческих решений.

**Модуль 3. Управление оборотным капиталом. Управление прибылью**

Как выбранную стратегию превратить в тактику. Набор мероприятий операционной политики, который обеспечит эффективность бизнеса и позволит компании достичь стратегических целей.

**Модуль 4. Бюджетирование как технология управления**

Бюджетирование как инструмент стратегического управления: для повышения эффективности использования оборотного капитала, увеличения прибыли, повышения «прозрачности бизнеса» и возможности принимать обоснованные инвестиционные решения.

# Модуль 1. Финансовый директор как интегратор бизнеса

**Основные темы:**

### 1. Основы финансового управления: Цели и задачи эффективного управления финансами: почему на разных этапах жизненного цикла компании мы ставим перед собой разные цели в управлении финансами?   Как связаны между собой цели собственника, директора, сотрудников и финансовые цели бизнеса?  Какую роль финансовая служба играет в достижении целей компании? Что означает «управлять финансами»: управлять денежными потоками, управлять показателями или грамотно ставить задачи перед сотрудниками? Какие инструменты должны быть в портфеле финансового директора, чтобы он мог финансами управлять, а не «латать дыры» в финансах компании?  Учимся говорить с руководителем не на «птичьем» финансовом, а на русском языке.

### 2. Профессиональные компетенции: финансовый директор как ПРОФЕССИОНАЛ: Как стать бизнес-партнером генеральному директору?  Что должен делать финансовый директор и как оценить собственную эффективность для компании?  Что нужно знать и уметь, чтобы стать финансовым директором?  ● Может ли хороший бухгалтер стать хорошим финансистом?

### 3. Формирование и реорганизация финансовой службы в компании: Какие функции должна выполнять финансовая служба? Какие подразделения финансовая служба может в себя включать? А что делать с бухгалтерией предприятия? Она будет входить в финансовую службу или существовать автономно? Как выстроить взаимодействие между финансовым директором и главным бухгалтером, конфликт неизбежен? Как выстроить взаимодействие с другими сотрудниками компании?  Чем финансовая служба может облегчить им жизнь? Как оценить эффективность финансовой службы компании? Какие сложности могут возникнуть в процессе реорганизации финансовой службы и как их преодолеть? В чем заключается методическая работа финансовой службы и кто именно должен этим заниматься?

### 4. Корпоративная и финансовая стратегия: желания и возможности. Формирование финансовой политики. Взаимосвязь инвестиционной и дивидендной политик. Роль финансовой службы в стратегическом управлении.  5.    Матрица финансовых стратегий. Построение матриц финансовых стратегий. Оценка рисков и возможностей компании при разработке финансовой стратегии. Выбор оптимальной и жизнеспособной стратегии для компании. Модель устойчивого развития в разрезе жизненного цикла компании: когда и с какой скоростью можно развиваться оптимально? 6.    Финансовые стратегии и устойчивость развития компании.

### Измерители устойчивого развития компании. Риски, связанные с отклонением от устойчивого развития, ограничения роста. Анализ качества роста и финансовой эффективности бизнеса. В чем корень основных финансовых проблем в бизнесе? 7.    Оценка стоимости бизнеса: подходы и методы.

### Внешняя и внутренняя стоимость: кому, когда и зачем нужны? Стоимостной подход к управлению компанией.

### 8. Подготовка и реализация финансовой стратегии: план работы

### РЕЗУЛЬТАТ ПРОГРАММЫ:

● Оцените весь комплекс функций финансовой службы;  
● Поймете, какие профессиональные компетенции необходимо нарастить, чтобы быть/стать эффективным финансовым директором;  
● Взглянете на управление финансами "сверху", с позиции всех участников процесса, а также лиц, заинтересованных в результатах этого процесса (директор и собственники);  
● Поймете свою роль и место в системе финансового менеджмента компании;  
● Научитесь эффективно взаимодействовать со всеми подразделениями компании;  
● Научитесь создавать и управлять финансовой службой, быть Руководителем с большой буквы.

● Познакомитесь с технологией сопровождения стратегического планирования;

● Получите практические инструменты устойчивого развития компании;

# Модуль 2. Управленческий учет: разработка и внедрение

Система управленческого учета – платформа информационного обеспечения бизнеса. Она позволяет руководителям компаний, стремящихся активно и результативно развиваться, принимать обоснованные управленческие решения.   
По заключению российских экспертов по стратегическому развитию, для российских компаний проблема качественного управленческого учета, который бы способствовал активному развитию бизнеса, настолько остра, что множество компаний «подобны слепым котятам, их присутствие на рынке больше интуитивно, чем обосновано системным подходом к бизнесу».  
  
**Программа полезна компаниям с управленческим учетом на разных стадиях развития:**  
● Уже ведется управленческий учет, но не хватает целостного понимания, как можно сделать учет лучше и эффективнее;  
● Ведется учет, не отвечающий целям бизнеса, и хотелось бы его реформировать;  
● Только планируется организация управленческого учета, в этом случае Вы избежите многих ошибок при постановке учета 

**Системный управленческий учет позволит Вам:**

● получать полную, своевременную и достоверную финансовую информацию  
● регулярно контролировать финансовое состояние и результаты деятельности компании  
● определять оптимальные направления развития компании   
● принимать обоснованные и своевременные управленческие решения  
● контролировать работу подразделений  
● разрабатывать эффективную мотивационную политику  
● повышать эффективность бизнеса в целом и создавать новые конкурентные преимущества  
  
**Основные темы:**

**1. Управленческий учет как информационная составляющая системы управления компанией:** Организация управленческого учета: с чего начать? Организационно-методологическая модель управленческого учета. Финансовый и управленческий учеты: найдите 8 отличий. Функции и принципы управленческого учета. Требования к системе управленческого учета: каким учет ДОЛЖЕН быть? Бухгалтерский учет как система формирования финансовой информации о деятельности компании. Условия функционирования управленческого учета и взаимосвязь с другими инструментами управления: вовлеченность руководителей, четко сформулированные цели компании, система мотивации персонала, система сбалансированных показателей и т.д. Проблемы функционирования управленческого учета в России: почему одни хотят организовать хороший учет, но не могут, а другие – могут, но не хотят?

**2. Принципы классификации затрат и методов калькулирования себестоимости:** Варианты классификации затрат в зависимости от принимаемых управленческих решений. Использование информации о затратах в процессе принятия управленческих решений. Маржинальный анализ. Матрица Маркон – самый работающий инструмент формирования наиболее эффективного ассортиментного портфеля (продукт, клиент, поставщик). Выбор оптимального метода калькулирования себестоимости

**Кейс:**Формирование ассортиментного портфеля на основании данных анализа маржинальной прибыли

**3. Управленческая отчетность:** Функции управленческой отчетности. Требования к составлению управленческой отчетности. Форматы управленческой отчетности. Матрица Мобли (балансовый вариант). Варианты управленческого баланса  
  
**Практика:** написание отчета с обоснованием критериев для принятия управленческого решения

**РЕЗУЛЬТАТ ПРОГРАММЫ:**

● Сформируете комплексное видение функций управленческого учета;   
● Систематизируете знания о подходах к классификации затрат и системах калькулирования себестоимости  
● Получите практические навыки в принятии управленческих решений на основе финансовой информации  
● Научитесь формировать управленческие отчеты в разных форматах  
● Увидите примеры успешной реализации управленческого учета на российских предприятиях разных отраслей.

# Модуль 3. Управление оборотными активами. Управление прибылью

Финансируете бизнес своих клиентов и поставщиков?

…Тяготят непосильные кредиты?

…Прибыль есть, а денег нет?

…Обороты растут, а деньги уменьшаются?

…Погрязли в дебиторке и не на что дальше расти?..

Знакомые проблемы?!

Управление оборотным капиталом – это управление прибылью компании в глобальном смысле и… тест на профпригодность для финансиста!

Базовые технологии повышения оборачиваемости капитала одинаковы и применимы для любого бизнеса. Однако как расставить АКЦЕНТЫ в работе с ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ, учитывая отраслевую специфику?

Финансисты придумывают все более изощренные способы...

**Основные темы:**

1. Идеология управления оборотными активами. Зачем нужна финансовая политика предприятию?   
  
2. Как оценить оборотный капитал компании и какие инструменты позволят нам это сделать? (Модель Дюпона). Зачем надо знать финансовый и производственный циклы своей компании?  
  
3. Какие риски связаны с неэффективным управлением оборотными активами?   
  
4. Как рассчитать потребность в оборотном капитале? Поиск внутренних резервов   
  
5. Что значит управлять оборотным капиталом эффективно. Какие критерии существуют? Управление денежными средствами.  
  
6. Как спланировать денежные потоки? Как их проконтролировать и проанализировать? Платежный календарь.  
  
7. Отчет о движении денежных средств прямым и косвенным методом – какой выбрать? Какие форматы отчетов о движении денежных средств существуют и как подобрать удобный?  
  
8. Что такое ликвидный денежный поток и кому обязательно нужно отслеживать этот показатель.  
  
9. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью.   
  
10. От чего зависят правила управления дебиторской задолженностью конкретной компании? Кто разрабатывает эти правила, а кто выполняет? Регламент управления дебиторской задолженностью.   
  
11. Зачем управлять кредитами? Какие риски существуют и как их контролировать? Можно ли просчитать НЕОБХОДИМУЮ сумму кредита.  
  
12. Управление затратами. Что значит "управлять затратами": считать, анализировать или что-то иное? Методы управления затратами: целевое управление затратами, затраты на стадиях жизненного цикла продукта, затраты на качество продукции, философия Кайдзен, процессное управление затратами.  
  
13. Управление запасами. Какие методы управления запасами и производством существуют и как вы-брать оптимальный для компании.

**ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ:**

● Вы грамотно оцените существующую ситуацию в компании, увидите возможности и ресурсы для повышения эффективности бизнеса.  
● Примете на вооружение ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ увеличения оборачиваемости капитала из разных отраслей!  
● Разработаете эффективную финансовую политику в области управления оборотным капиталом компании, которая позволит Вам контролировать эффективность бизнеса.

# Модуль 4. Бюджетирование как управленческая технология

Бюджетирование – это уже не столько модно, сколько выстрадано (Хруцкий В.Е.)  
  
Известно, что экономия и эффективность начинается там, где начинают считать расходы, учитывать. Разумное распределение расходов начинается с корректного планирования.   
Принято считать, что бюджетирование – это инструмент оперативного планирования, который необходим для финансовых менеджеров.   
Однако при этом часто упускаются из виду интересы стратегического управления. Ведь управлять – это значит ставить конкретные цели, планировать, контролировать утвержденные планы, анализировать результаты, выявлять причины отклонений и своевременно принимать решения, устраняющие эти рас-хождения.  
  
В краткосрочной перспективе бюджетирование позволяет повысить эффективность использования оборотного капитала, а значит, увеличить прибыль. В долгосрочной перспективе компания выигрывает от повышения "прозрачности" бизнеса и возможности принимать более обоснованные инвестиционные решения, в результате чего возрастает отдача на инвестиции.

**Основные темы:**

**1. Планирование как элемент системы управления бизнесом**

* Цели, подходы, технологии и инструменты планирования.
* Есть ли жизнь без бюджетирования? Краткосрочное планирование и контроль: технология и допущения использования.
* Управление исполнением без бюджетов и фиксированных требований: как организовано планирование в «бирюзовых» компаниях.

**2. Бюджетирование как инструмент финансовой стратегии бизнеса.**  
  
**3. Процессный подход к управлению компанией и бюджетированию**  
  
**4. Методология формирования системы бюджетирования**  
● Цели внутрифирменного бюджетирования  
● Взаимосвязь задач бюджетирования и финансовых целей компании  
● Требования к бюджетной системе компании  
● Управление системой бюджетирования  
● Регламент системы бюджетирования  
  
**5. Виды бюджетов и технология их составления**  
● Мастер-бюджет компании  
● Формирование основных бюджетов (финансовая модель бюджетирования; бюджет продаж; производства; складирования; общепроизводственные бюджеты; коммерческих и управленческих расходов; инвестиционные бюджеты; кредитный план; налогов и сборов; графики платежей; бюджет движения денежных средств, доходов и расходов; по балансовому листу)  
● Форматы операционных бюджетов.   
● Финансовый план компании.   
● Анализ форматов бюджетов действующих компаний  
  
**6. Концепция бюджетного контроля.**Управление по центрам финансовой ответственности. Процедура согласования, контроль отклонений.   
  
**7. Разработка системы бюджетного управления: ключевые моменты.**  
 *Практика:*● решение тематических кейсов  
● формирование годового/квартального/месячного бюджета торговой, производственной компании (на выбор)

**РЕЗУЛЬТАТ ПРОГРАММЫ:**

● понимание цели и значения системы бюджетного управления компанией;  
● знание содержания и функций СБУ;  
● знание методологии и технологии разработки бюджетов;  
● получение навыка составления бюджетов;  
● освоение технологии организации бюджетного процесса