

Общество с ограниченной ответственностью
Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫХ ОПЕРАЦИЙ, НОВЫЕ АСПЕКТЫ 2024 ГОДА. ОСОБЕННОСТИ
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ».**

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Вид профессиональной деятельности: Осуществление внешнеэкономической деятельности организации

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Осуществление производственных, хозяйственных и коммерческих функций при сбыте (приобретении) продукции на внешнем (мировом) рынке

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Финансовых директоров, главных бухгалтеров, бухгалтеров, внутренних аудиторов, экономистов, юристов, руководителей юридических отделов, банковских служащих, менеджеров по ВЭД.
Цели курса	Обсудить актуальные вопросы валютного регулирования и валютного контроля, имеющие практическую значимость в деятельности компаний в связи с изменениями нормативно-правовой базы валютных отношений, а также получить практически применимые системные знания, которые позволят избежать совершения ошибок и нарушений при совершении валютных операций и оформлении документов валютного контроля.
Введение	<p>На курсе будут рассмотрены изменения законодательства в валютной сфере 2023-2024 годов, актуальные вопросы валютного регулирования и ужесточения валютного контроля, новые условия работы и санкции в расчетах с 01.03.2022 года, проведен анализ типичных ситуаций в сфере валютных операций и налогообложения внешнеторговых операций, арбитражной практики и рисков фактов хозяйственных жизни.</p> <p>Обучение включает 24 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере ВЭД.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

Слушатель должен знать:

- Порядок проведения валютных операций;
- Нормативно-правовую базу Российской Федерации по валютным операциям;
- Документооборот внешнеторговых сделок;
- Особенности проведения валютных операций;
- Требования о репатриации резидентами рублей и иностранной валюты при осуществлении внешнеторговой деятельности;
- Правила обязательной продажи части валютной выручки;
- Порядок учета и отчетности по валютным операциям;
- Перспективы новых систем международных расчетов;
- Виды ответственности компании за нарушение валютного законодательства РФ;

Слушатель должен уметь:

- Составлять проект внешнеторгового контракта;
- Осуществлять выбор формы внешнеторговых расчетов и порядка оплаты;
- Осуществлять взаимодействие с участниками внешнеторгового контракта;
- Вести работу по минимизации рисков проведения валютных операций;
- Вести учет и отчетность по валютным операциям.

Цель обучения: Обсудить актуальные вопросы валютного регулирования и валютного контроля, имеющие практическую значимость в деятельности компаний в связи с изменениями нормативно-правовой базы валютных отношений, а также получить практически применимые системные знания, которые позволят избежать совершения ошибок и нарушений при совершении валютных операций и оформлении документов валютного контроля.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Валютное регулирование и валютный контроль: актуальные вопросы осуществления валютных операций, новые аспекты 2024 года. Особенности налогообложения», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1

Модуль 1. Нормативно-правовая база Российской Федерации по валютным операциям. Последние изменения. Основные положения Федерального Закона №173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» с учетом последних изменений валютного законодательства.

- Изменения в Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле». Указы Президента РФ. Разрешенные расчеты между резидентами в иностранной валюте.
- Особенности проведения валютных операций между резидентами и нерезидентами. Наличные и безналичные расчеты в иностранной валюте. Правила осуществления между резидентами и нерезидентами расчетов наличными денежными средствами (постановление Правительства РФ от 26.12.2022 № 2433).
- Порядок открытия и использования зарубежных счетов при проведении валютных операций резидентами в банках, расположенных за пределами территории РФ. Правила осуществления резидентами валютных операций за счет средств, находящихся на счетах за рубежом. Новое в регулировании переводов резидентами иностранной валюты и валюты РФ.
- Валютный контроль над переводами резидентами денежных средств на счета (во вклады) в банках за пределами РФ. Постановление Правительства РФ № 819 «Об утверждении правил представления резидентами налоговым органам отчета о движении средств по счетам (вкладам) в банках за пределами территории РФ».
- Обязанности по репатриации резидентами рублей и иностранной валюты при осуществлении внешнеторговой деятельности: правила, особенности, практика. Фактическая отмена репатриации экспортной выручки на основании Указа Президента РФ. Представление резидентами информации об активах и обязательствах, номинированных в иностранной валюте.

Модуль 2. Особенности документального оформления валютных операций.

- Учет и отчетность по валютным операциям. Инструкция ЦБ № 181-И от 16.08.2017 «О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам документов и информации, связанных с проведением валютных операций, порядке оформления паспортов сделок, а также порядке учета уполномоченными банками валютных операций и контроля за их проведением». Уникальный номер контракта. Особенности присвоения уникального номера контракта в импортных и экспортных сделках, по договору займа.
- Справка о подтверждающих документах. Обосновывающие и подтверждающие документы. Условия и порядок предоставления уполномоченным банкам документов и информации по валютным операциям.
- Санкции против российских банков и их влияние на проведение валютных операций резидентами – юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями.

День 2

Модуль 3. Внешнеторговый контракт. Особенности выбора форм международных расчетов и порядка оплаты.

- Составление и исполнение договоров при осуществлении внешнеторговой деятельности, связанной с проведением валютных операций. Учет требований валютного законодательства

РФ при формулировании условий внешнеторговых контрактов. Применение пунктов контрактов для снижения рисков при реализации сделок во внешнеторговой деятельности.

- Валюта контракта и валюта платежа. Валютная оговорка в контракте. Выбор формы международных расчетов (банковский перевод, аккредитив) и порядка оплаты. Аккредитивная форма расчетов и особенности ее применения. Трансферабельные аккредитивы как дополнительная возможность развития экспорта. Международные гарантии как способ обеспечения обязательств и развития ВЭД. Срок возврата авансового платежа при импорте товаров, работ, услуг. Учет требований валютного законодательства РФ при формулировании условий внешнеторговых контрактов.
- Варианты проведения расчетов с иностранными компаниями, если в отношении уполномоченного банка введены антироссийские санкции по отключению от SWIFT, блокировке средств на корсчетах в иностранных банках.

Модуль 4. Ответственность за нарушения валютного законодательства и актов органов валютного регулирования.

- Нормы административной и уголовной ответственности за нарушения валютного законодательства.
- Продление моратория на применение мер ответственности за нарушения валютного законодательства.
- Порядок передачи уполномоченными банками информации о нарушениях валютного законодательства юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими валютные операции.

Модуль 5. Минимизация рисков при осуществлении валютных операций.

- Валютные и операционные риски. Комплекс мер по снижению рисков и предупреждению нарушений валютного законодательства Российской Федерации и актов органов валютного регулирования.
- Организация управленческого учета и построение бизнес-процессов как необходимая мера для предупреждения нарушений валютного законодательства и минимизации рисков, связанных с проведением валютных операций при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

День 3

Модуль 6. Налогообложение участников ВЭД. Налог на добавленную стоимость.

- Особенности формирования налоговой базы по НДС по договорам, выраженным в иностранной валюте.
- Применение ставки НДС в размере 0% в зависимости от вида экспортного груза.
- Перечень документов для подтверждения права на применение ставки 0%. Подтверждение фактического вывоза товаров для подтверждения права на применение ставки 0%.
- Применение форм реестров в электронном виде для подтверждения права на применение ставки 0%. Перспективы 2024 года.
- Порядок применения налоговых вычетов при применении ставки 0%.
- Налоговые последствия неподтверждения права на применение ставки 0%.
- Определение места реализации работ (услуг). Налоговые последствия для российских и иностранных лиц.
- Изменения в перечне налоговых агентов. Выполнение обязанности налогового агента по НДС.

- Ответственность за невыполнение функций налогового агента.

Модуль 7. Система прослеживаемости импортных товаров.

- Перечень товаров, подлежащих прослеживаемости.
- Обязанности покупателя прослеживаемых товаров.
- Отчетность в системе прослеживаемости.

Модуль 8. Налогообложение в рамках Евразийского экономического союза.

- Исчисление косвенных налогов в рамках ЕАЭС.
- Порядок подтверждение ставки 0% при экспорте в страны ЕАЭС.
- Декларация по косвенным налогам при импорте товаров на территорию РФ с территории государств-членов ЕАЭС.
- Регистрация заявлений о ввозе товаров на территорию РФ в книге покупок.
- Порядок налогообложения при ввозе в РФ товаров, не подлежащих налогообложению в РФ по ст. 149 НК РФ.
- Налогообложение доходов физических лиц. Потеря статуса налогового резидента РФ
- Социальное страхование в рамках ЕАЭС.

Модуль 9. Налог на прибыль организаций.

- Определение выручки по экспортным контрактам.
- Формирование стоимости импортных товаров, основных средств.
- Порядок учета курсовых разниц в 2023 -2024 годах в налоговом учете.
- Отражение в налоговом учете расходов, связанных с зарубежными командировками.

Модуль 10. Налогообложение иностранных организаций, получающих доходы от источников в РФ.

- Виды доходов иностранных организаций, подлежащие налогообложению в РФ.
- Требования Налогового кодекса для применения пониженных ставок для иностранных организаций.
- Применение Соглашений об избежании двойного налогообложения. Денонсация Соглашений с Латвией и Украиной.
- Подтверждение постоянного местопребывания иностранного налогоплательщика.
- Подтверждение права фактического получателя доходов. Разъяснения Минфина и ФНС.
- Налоговый расчет о суммах, выплаченных иностранным организациям доходов и удержанных налогов. Типичные ошибки, выявляемые ФНС России в отчетах.
- Исполнение обязанности налогового агента по налогу на прибыль.
- Арбитражная практика по исполнению обязанности налогового агента по НДС и налогу на прибыль организаций.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 3 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации**

**«ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫХ ОПЕРАЦИЙ, НОВЫЕ АСПЕКТЫ 2024 ГОДА. ОСОБЕННОСТИ
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ»**

Срок обучения: 24 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Нормативно-правовая база Российской Федерации по валютным операциям. Последние изменения. Основные положения Федерального Закона №173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» с учетом последних изменений валютного законодательства. Модуль 2. Особенности документального оформления валютных операций.	8	5	3	Тест
2	Модуль 3. Внешнеторговый контракт. Особенности выбора форм международных расчетов и порядка оплаты. Модуль 4. Ответственность за нарушения валютного законодательства и актов органов валютного регулирования. Модуль 5. Минимизация рисков при осуществлении валютных операций.	8	5	3	Тест
3	Модуль 6. Налогообложение участников ВЭД. Налог на добавленную стоимость. Модуль 7. Система прослеживаемости импортных товаров. Модуль 8. Налогообложение в рамках Евразийского экономического союза Модуль 9. Налог на прибыль организаций Модуль 10. Налогообложение иностранных организаций, получающих доходы от источников в РФ.	7	5	2	Тест

	Аттестация	1			Тест
	Итого	24	15	8	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 1. Нормативно-правовая база Российской Федерации по валютным операциям. Последние изменения. Основные положения Федерального Закона №173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» с учетом последних изменений валютного законодательства.</p> <p>Модуль 2. Особенности документального оформления валютных операций.</p>	Вопросы 1-2 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 3. Внешнеторговый контракт. Особенности выбора форм международных расчетов и порядка оплаты.</p> <p>Модуль 4. Ответственность за нарушения валютного законодательства и актов органов валютного регулирования.</p> <p>Модуль 5. Минимизация рисков при осуществлении валютных операций.</p>	Вопросы 3-5 Рабочей программы курса	Л, П

Третий день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 6. Налогообложение участников ВЭД. Налог на добавленную стоимость.</p> <p>Модуль 7. Система прослеживаемости импортных товаров.</p> <p>Модуль 8. Налогообложение в рамках Евразийского экономического союза</p> <p>Модуль 9. Налог на прибыль организаций</p> <p>Модуль 10. Налогообложение иностранных организаций, получающих доходы от источников в РФ.</p>	Вопросы 6-10 Рабочей программы курса	Л, П, А
-------------	------------------	--	--------------------------------------	---------

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью

Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором

ООО УМЦ «Финконт Нева»

Т.А. Молокановой

«09» января 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К
УПРАВЛЕНИЮ ЭКОНОМИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Вид профессиональной деятельности: Осуществление экономической деятельности организации

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Обеспечение повышения эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой и освоения новых видов продукции, производимых услуг при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен Руководителей и специалистов финансово-экономических служб, финансовых директоров, руководителей, собственников бизнеса.

- Цели курса
- Показать слушателям примеры системы экономических показателей, которые позволяют полно и качественно оценить деятельность предприятия из разных отраслей (примеры подбираются в зависимости от аудитории слушателей, как правило, рассматриваются 4 примера: из производственной сферы, сферы строительства, торговли, услуг).
 - Научить слушателей формировать систему экономических показателей, проводить анализ показателей в динамике, интерпретировать результаты анализа для целей разработки и/или изменения системы стратегического управления предприятием.
 - Научить слушателей формировать систему экономических показателей для целей разработки бизнес-планов, финансовых моделей, бюджетов предприятия. Спикер на занятиях проводит подробный анализ исполнения бюджета предприятия, с указанием типичных ошибок, которые встречаются на практике при формировании бюджета предприятия и выявляются при анализе отклонений бюджета.
 - Научить слушателей проводить анализ системы экономических показателей предприятия, выявлять резервы, драйверы роста, формировать новую систему экономических показателей для достижения целей деятельности предприятия.

Введение

Экономический анализ – важный элемент в системе управления предприятием. Он обеспечивает управленцев исходной информацией для принятия быстрых и эффективных управленческих решений. Обучение на курсе строится на практических примерах, показывающих применение методов и инструментов экономического анализа на практике. Особое внимание уделяется концепции бережливого производства, рассматривается пример, показывающий как внедрить систему бережливого производства на предприятии с целью выявления узких мест в производственных процессах и повышения производительности труда.

Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере финансового анализа.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

- **Слушатель должен знать:** Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации; Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений; Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации; Порядок разработки бизнес-планов в соответствии с отраслевой направленностью; Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации; Методы организации оперативного и статистического учета; Современные подходы, направленные на повышение производительности труда и эффективности управления трудовыми ресурсами; Современные подходы к организации логистики на предприятии.
- **Слушатель должен владеть навыком:** Проведения анализа финансовой деятельности предприятия; Проведения анализа затрат для выявления резервов снижения затрат, увеличения чистой прибыли; Проведения анализа денежных потоков для выявления резервов увеличения денежного потока предприятия; Проведения маркетингового анализа и принятия решений по ценообразованию; Проведения анализа эффективности управления оборотными средствами и принятия решений по оптимизации расходов на оборотные средства предприятия; Оценки эффективности инвестиций в основные средства предприятия; Проведения анализа структуры капитала предприятия и формирования оптимальной структуры капитала; Проведения анализа трудовых ресурсов; Проведения анализа материальных ресурсов; Внедрения систем планирования потребности в материалах и планирования ресурсов предприятия.

Цели обучения:

- Показать слушателям примеры системы экономических показателей, которые позволяют полно и качественно оценить деятельность предприятия из разных отраслей (примеры подбираются в зависимости от аудитории слушателей, как правило, рассматриваются 4 примера: из производственной сферы, сферы строительства, торговли, услуг).
- Научить слушателей формировать систему экономических показателей, проводить анализ показателей в динамике, интерпретировать результаты анализа для целей разработки и/или изменения системы стратегического управления предприятием.
- Научить слушателей формировать систему экономических показателей для целей разработки бизнес-планов, финансовых моделей, бюджетов предприятия. Спикер на занятиях проводит подробный анализ исполнения бюджета предприятия, с указанием типичных ошибок, которые встречаются на практике при формировании бюджета предприятия и выявляются при анализе отклонений бюджета.
- Научить слушателей проводить анализ системы экономических показателей предприятия, выявлять резервы, драйверы роста, формировать новую систему экономических показателей для достижения целей деятельности предприятия.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу **«Комплексный экономический анализ: современные подходы к управлению экономикой предприятия»**, формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Содержание комплексного экономического анализа и его роль в Системе стратегического управления предприятием (SSM).

- Системный подход к оценке деятельности предприятия: практические примеры.
- Система экономических показателей для разработки эффективной стратегии управления предприятием (SSM).
- Экономическая модель предприятия и обеспечение экономической безопасности предприятия.
- Содержание, структура и этапы комплексного экономического анализа.
- Информационная основа комплексного экономического анализа.
- Методы и инструменты комплексного экономического анализа: практические примеры.

Модуль 2. Основы бизнес-планирования и бюджетирования.

- Роль экономического анализа в разработке основных плановых показателей.
- Система экономических показателей для разработки бизнес-плана и бюджета предприятия: практический пример.
- Анализ исполнения планов и бюджетов.

Модуль 3. Анализ системы ключевых показателей эффективности предприятия.

- Анализ существующей системы ключевых показателей эффективности, сравнение с целями деятельности предприятия. Выявление разрывов, определение причин отклонений.
- Разработка новой модели системы ключевых показателей эффективности. Выявление драйверов роста, использование резервов.
- Практические методы расчета и оценки ключевых показателей эффективности.

Практические кейсы:

- Формирование системы экономических показателей для разработки эффективной стратегии управления предприятием.
- Анализ существующей системы ключевых показателей эффективности предприятия.
- Анализ исполнения бюджета предприятия (анализ отклонений).

День 2

Модуль 4. Анализ финансовой деятельности предприятия.

- Анализ финансовой стратегии предприятия и подтверждение ее эффективности.
- Сбалансированная система показателей (ССП) (Balanced Scorecard (BSC)).
- Содержание, этапы анализа финансовой деятельности предприятия.
- Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия.
- Анализ ликвидности, деловой активности, платежеспособности, рентабельности: расчет показателей и интерпретация результатов для принятия управленческих решений.

Модуль 5. Использование методики комплексного экономического анализа в управлении затратами предприятия.

- Управление себестоимостью: цели и содержание, практические методы.
- Анализ поведения затрат и взаимосвязи затрат, оборота и прибыли.
- Обоснование безубыточности продаж. Практическое применение методов расчета безубыточности.
- Калькулирование себестоимости продукции.
- Факторный анализ себестоимости продукции как инструмент оптимизации расходов.
- Оценка степени влияния важнейших факторов (материальных и трудовых ресурсов) на изменение себестоимости продукции.
- Анализ и оценка влияния себестоимости продукции на конечный финансовый результат.

Модуль 6. Анализ прибыли и результатов деятельности предприятия.

- Управление финансовыми результатами и прогнозирование их изменения.
- Анализ и оценка использования чистой прибыли предприятия.

- Практические примеры выявления резервов увеличения чистой прибыли предприятия.
- Чистая прибыль и совокупный денежный поток предприятия. Расчет денежного потока прямым и косвенным методом, анализ отклонений, определение причин отклонений.

Практические кейсы:

- Экспресс-анализ финансовой деятельности предприятия: расчет показателей, интерпретация результатов, принятие управленческих решений, направленных на повышение эффективности финансовой деятельности предприятия.
- Оценка степени влияния факторов на себестоимость продукции, определение резервов, оптимизация расходов, увеличение чистой прибыли.
- Расчет денежного потока прямым и косвенным методом.

День 3

Модуль 7. Маркетинговый анализ.

- Сущность, содержание, задачи маркетингового анализа.
- Методические приемы и способы маркетингового анализа. Выявление индикаторов проблем, интерпретация результатов.
- Расчет ключевых показателей маркетинга.
- SWOT-анализ, PEST-анализ как информационная основа для принятия экономических решений.
- Анализ цепочки создания ценности продукта для потребителя.
- Анализ конкурентной позиции продукции предприятия.
- Роль маркетингового анализа при принятии решений в сфере ценообразования, продуктовой стратегии, стратегии сбыта и продвижения продукции.

Модуль 8. Анализ ценообразования.

- Процесс формирования цены на продукт.
- Анализ влияния выбранной стратегии предприятия на ценообразование.
- Методы ценообразования. Анализ существующих методов ценообразования и подтверждение их эффективности.
- Принятие решений о выборе методов ценообразования.

Модуль 9. Анализ производства и реализации продукции.

- Система бережливого производства: основные принципы и инструменты.
- Анализ производственного процесса предприятия через призму концепции бережливого производства. Рассмотрение практического примера.
- Принятие решений по результатам анализа производства, направленных на повышение эффективности использования производственных фондов, материальных и трудовых ресурсов.
- Анализ цепочки: запасы сырья и материалов - производство – запасы готовой продукции – реализация на наличие явных и скрытых разрывов. Определение причин разрывов, принятие решений по устранению разрывов.

Практические кейсы:

- Расчет ключевых показателей маркетинга, интерпретация результатов, принятие управленческих решений в сфере ценообразования, продуктовой стратегии, стратегии сбыта и продвижения продукции.
- Практическое применение методов ценообразования при формировании цены на продукт.
- Бережливое производство: практикум.
- Анализ процесса производства и реализации продукции, выявление узких мест, определение резервов повышения эффективности использования ресурсов.

День 4

Модуль 10. Анализ эффективности управления основным и оборотным капиталом предприятия.

- Оценка эффективности использования основных средств предприятия, выявление резервов, принятие управленческих решений по повышению эффективности управления основным капиталом предприятия.

- Расчет потребности в инвестициях в основные средства предприятия.
- Анализ и оценка инвестиционных проектов предприятия.
- Оценка эффективности инвестиций в основные средства предприятия. Методы расчета показателей эффективности, практические примеры.
- Анализ структуры и стоимости капитала предприятия. Финансовый рычаг. Принятие решений об источниках финансирования деятельности предприятия.
- Анализ потребности в оборотном капитале, оценка эффективности использования оборотного капитала, принятие решений, направленных на повышение оборачиваемости оборотных средств предприятия.
- Анализ денежных средств предприятия. Методы оценки эффективности управления денежными средствами.
- Анализ дебиторской задолженности. Методы анализа дебиторской задолженности, способы повышения оборачиваемости дебиторской задолженности.
- Источники финансирования оборотного капитала предприятия.
- Формирование оптимальной структуры капитала предприятия на основе результатов анализа эффективности управления основными оборотными средствами.

Модуль 11. Анализ трудовых и материальных ресурсов.

- Содержание, задачи анализа трудовых ресурсов. Методы анализа трудовых ресурсов.
- Анализ производительности труда. Анализ потребности в трудовых ресурсах. Определение резервов и неиспользованных возможностей.
- Анализ эффективности системы управления трудовыми ресурсами. Анализ мотивации персонала. Анализ отбора персонала.
- Анализ материальных ресурсов предприятия. Расчет потребности в материальных ресурсах.
- Анализ запасов, определение оптимального размера запасов, принятие решений о повышении эффективности управления запасами предприятия.
- Анализ поставщиков и эффективности системы логистики на предприятии.
- Оценка влияния материальных и трудовых ресурсов на финансовый результат.
- Практический пример внедрения MRP - системы (Material Requirements Planning — планирование потребности в материалах) на предприятии.
- Практический пример внедрения ERP - системы (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) на предприятии.

Практические кейсы:

- Оценка эффективности инвестиций в реальные активы предприятия: практический пример.
- Расчет потребности в оборотном капитале предприятия.
- Анализ эффективности управления денежными средствами и дебиторской задолженностью: практический пример.
- Анализ управления запасами предприятия: практический пример.
- Анализ управления трудовыми ресурсами предприятия: практический пример.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации**

**«КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К
УПРАВЛЕНИЮ ЭКОНОМИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Содержание комплексного экономического анализа и его роль в Системе стратегического управления предприятием (SSM). Модуль 2. Основы бизнес-планирования и бюджетирования. Модуль 3. Анализ системы ключевых показателей эффективности предприятия.	8	5	3	Тест
2	Модуль 4. Анализ финансовой деятельности предприятия. Модуль 5. Использование методики комплексного экономического анализа в управлении затратам предприятия. Модуль 6. Анализ прибыли и результатов деятельности предприятия	8	5	3	Тест
3	Модуль 7. Маркетинговый анализ. Модуль 8. Анализ ценообразования. Модуль 9. Анализ производства и реализации продукции.	8	5	3	Тест
4	Модуль 10. Анализ эффективности управления основным и оборотным капиталом предприятия Модуль 11. Анализ трудовых и материальных ресурсов.	7	4	3	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	19	12	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 1. Содержание комплексного экономического анализа и его роль в Системе стратегического управления предприятием (SSM).</p> <p>Модуль 2. Основы бизнес-планирования и бюджетирования.</p> <p>Модуль 3. Анализ системы ключевых показателей эффективности предприятия.</p>	Вопросы 1-3 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 4. Анализ финансовой деятельности предприятия.</p> <p>Модуль 5. Использование методики комплексного экономического анализа в управлении затратам предприятия.</p> <p>Модуль 6. Анализ прибыли и результатов деятельности предприятия</p>	Вопросы 4-6 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 7. Маркетинговый анализ.	Вопросы 7-9 Рабочей программы курса	Л, П

		<p>Модуль 8. Анализ ценообразования.</p> <p>Модуль 9. Анализ производства и реализации продукции.</p>		
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 10. Анализ эффективности управления основным и оборотным капиталом предприятия</p> <p>Модуль 11. Анализ трудовых и материальных ресурсов.</p>	Вопросы 10-11 Рабочей программы курса	Л, П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью

Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором

ООО УМЦ «Финконт Нева»

Т.А. Молокановой

«09» января 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА
ПРЕДПРИЯТИИ».**

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Собственников бизнеса, генеральных директоров, финансовых директоров, руководителей и специалистов финансовых служб, главных бухгалтеров.
Цели курса	Систематизировать имеющиеся знания в области практического управленческого учета и бюджетирования, понять принципы построения системы управленческого учета на предприятии, научиться самостоятельно строить систему управленческого учета на предприятии, пересмотреть свои подходы к практике внедрения системы управленческого учета и бюджетирования, получить ответы на вопросы по заявленной тематике.
Введение	<p>В рамках обучения на курсе слушатели получают практические навыки управления финансовыми потоками для повышения эффективности работы предприятия и устойчивости бизнеса в целом. Курс основан на современном опыте применения систем бюджетирования и управленческого учета.</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере управленческого учета.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

- **Слушатель должен знать:** систему управленческого учета в компании в соответствии с МСФО; методологию управленческого учета на предприятии; принципы отбора параметров для измерения и контроля бизнеса; технологию формирования бюджета компании; методы контроля затрат; показатели, характеризующие эффективность управления активами компании;
- **Слушатель должен уметь:** разрабатывать бюджеты компании; составлять финансовые отчеты; внедрять различные системы автоматизации бюджетирования.
- **Слушатель должен приобрести навык:** анализа ликвидности, платежеспособности и кредитоспособности бизнеса; оптимального выбора технологии управления затратами.

Цель обучения: систематизировать имеющиеся знания в области практического управленческого учета и бюджетирования, понять принципы построения системы управленческого учета на предприятии, научиться самостоятельно строить систему управленческого учета на предприятии, пересмотреть свои подходы к практике внедрения системы управленческого учета и бюджетирования, получить ответы на вопросы по заявленной тематике.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Организация системы бюджетирования и управленческого учета на предприятии», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1

Модуль 1. Основные цели в бизнесе.

- Цели и задачи управления финансами компании.
- Цели бизнеса и его основных участников: владельцев, управленцев и сотрудников.
- Система управления финансами в компании.

Модуль 2. Задачи управленческого учета для повышения эффективности управления бизнесом.

- Традиционный управленческий учёт: легенды и мифы.
- Новые тенденции в управленческом учёте.
- Основные отчеты современного управленческого финансового учета.
- Учетная политика и управленческий учет.
- Отражение финансовых транзакций в основных управленческих отчетах.
- Идеология финансовых потоков в бизнесе.
- Управление доходностью компании.
- Алгоритмы принятия управленческих решений.

Модуль 3. Управленческий учет в компании на основании международных стандартов.

- Стратегические показатели в бизнесе и как они связаны с регулярным менеджментом.
- Цели и задачи управленческого учета, признаки эффективного управленческого учета.
- Зачем нужна ревизия финансового менеджмента.
- Управление информационными потоками в рамках управленческого учета.
- Технологическое обеспечение финансового менеджмента. Основные инструменты.
- Взаимосвязь Управленческого Учета с целями развития компании и финансово-экономической моделью компании.
- В чем отличие управленческого учета от бухгалтерского. Чем отличается прибыль бухгалтерская от прибыли экономической.
- Как правильно построить взаимодействие бухгалтерского и управленческого учета в компании.
- Отражение реального финансового состояния бизнеса в четырех финансовых отчетах.
- Стандарты управленческого учета. На что можно и нужно ориентироваться.
- Что такое управленческая отчетность, зачем и кому она нужна.
- Основные и вспомогательные отчеты в системе управленческого отчета. Сколько должно быть отчетов в компании и как разработать форматы управленческих отчетов.
- Разработка и внедрение управленческого учета в компании. Проблемы и ошибки.

День 2

Модуль 4. Методология управленческого учета. Основные алгоритмы и отчеты.

- Классификация, управление и учет затратам в компании.
- Основные базы распределения косвенных затрат.
- Управление рабочим капиталом бизнеса - оборотными активами.
- Эффективные методы управления товарными запасами и дебиторской задолженностью.
- Управление денежными потоками, доходами и расходами в бизнесе.
- Какую долю прибыли можно извлекать без ущерба для бизнеса.
- Сколько можно потратить на развитие бизнеса.
- Оптимальные темпы роста компании.
- Управленческий баланс и управление стоимостью компании.
- Оптимальная структура финансовых ресурсов.
- Правильные алгоритмы анализа управленческой отчетности компании. Ключевые моменты в финансовых отчетах.
- Финансовые и экономические показатели - отбор параметров для измерения и контроля бизнеса.
- Контрольные точки для проверки отчетности. Проверка полноты и точности информации.

- Анализ ликвидности, платежеспособности и кредитоспособности бизнеса.

Модуль 5. Выбор технологии управления затратами.

- Понятие затрат, их классификация.
- Прямые и косвенные затраты.
- Переменные и постоянные затраты.
- Себестоимость, ее виды и методы калькулирования.
- Влияние отраслевой специфики организации на калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг).
- Обсуждение конкретных хозяйственных ситуаций и решение задач.

День 3

Модуль 6. Выбор оптимальной системы бюджетирования.

- Связь бюджетирования с основными целями в бизнесе. Актуализация роли бюджетирования в учетной политике, финансовом и управленческом учете.
- Понятие и виды бюджетов коммерческой организации, их роль в системе управления.
- Виды бюджетов: генеральные и частные бюджеты, гибкие и статические бюджеты.
- Генеральный бюджет и порядок его разработки.

Модуль 7. Технология формирования бюджета компании.

- Разработка операционного бюджета организации: особенности и этапы.
- Бюджет доходов и расходов организации.
- Этапы разработки финансовых бюджетов.

Модуль 8. Контроль за исполнением бюджетов и оперативное финансовое регулирование.

- Прогнозный анализ финансового состояния организации.
- Контроль затрат и оперативное финансовое регулирование.

День 4

Модуль 9. Автоматизация процесса бюджетирования.

- Характеристика современных подходов к процессу автоматизации .
- **Два классических варианта реализации стратегии автоматизации бюджетирования.**
- Модель плановой управленческой отчетности.
- Комбинированная стратегия автоматизации бюджетирования.
- Автоматизация управленческого учета.
- Автоматизация планирования.
- Создание единой автоматизированной системы бюджетирования.

Модуль 10. Особенности реализации проектов по комплексной автоматизации бизнеса.

- Решение типичных проблем при автоматизации бюджетирования и управленческого учета: формулирование задач, установление сроков, назначение ответственных: как избежать перегрузки и недогрузки, промежуточный и окончательный контроль, выделение финансового и административного ресурса.
- Как минимизировать негативные процессы при реализации масштабного проекта комплексной автоматизации.
- Правильная модель структуры финансовых данных.

Прилагается пакет кейсов для практического решения (выбор кейсов на усмотрение преподавателя):

- Финансовые транзакции и взаимоувязка основных финансовых отчетов.
- Консолидация отчетности и анализ эффективности подразделений.
- Разработка бюджетов компании.
- Управление и контроль бизнеса с точки зрения основных финансовых ролей компании.
- Диагностика типа руководителя.
- Применение различных методов калькулирования себестоимости с целью выбора оптимального

- Бюджетирование продаж.
- Бюджет производства.
- Бюджет денежных средств.
- Бюджетирование себестоимости.
- Составление операционного бюджета.
- Финансовый бюджет и прогнозный баланс.
- Сравнительная характеристика эффективности внедрения различных систем автоматизации бюджетирования.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации**

**«ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА
ПРЕДПРИЯТИИ»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Основные цели в бизнесе. Модуль 2. Задачи управленческого учета для повышения эффективности управления бизнесом. Модуль 3. Управленческий учет в компании на основании международных стандартов.	8	5	3	Тест
2	Модуль 4. Методология управленческого учета. Основные алгоритмы и отчеты. Модуль 5. Выбор технологии управления затратами.	8	5	3	Тест
3	Модуль 6. Выбор оптимальной системы бюджетирования. Модуль 7. Технология формирования бюджета компании. Модуль 8. Контроль за исполнением бюджетов и оперативное финансовое регулирование.	8	5	3	Тест
4	Модуль 9. Автоматизация процесса бюджетирования. Модуль 10. Особенности реализации проектов по комплексной автоматизации бизнеса.	7	5	2	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	20	11	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 1. Основные цели в бизнесе. Модуль 2. Задачи управленческого учета для повышения эффективности управления бизнесом. Модуль 3. Управленческий учет в компании на основании международных стандартов.	Вопросы 1-3 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 4. Методология управленческого учета. Основные алгоритмы и отчеты. Модуль 5. Выбор технологии управления затратами.	Вопросы 4-5 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 6. Выбор оптимальной системы бюджетирования. Модуль 7. Технология формирования бюджета компании. Модуль 8. Контроль за исполнением бюджетов и оперативное финансовое регулирование.	Вопросы 6-8 Рабочей программы курса	Л, П
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 9. Автоматизация процесса бюджетирования. Модуль 10. Особенности реализации проектов по комплексной автоматизации бизнеса.	Вопросы 9-10 Рабочей программы курса	Л, П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью

Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором

ООО УМЦ «Финконт Нева»

Т.А. Молокановой

«09» января 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ПЛАНОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ: СОВРЕМЕННАЯ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ
ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Вид профессиональной деятельности: Осуществление экономической деятельности организации

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Обеспечение повышения эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой и освоения новых видов продукции, производимых услуг при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Директоров по экономике, финансовых директоров, руководителей и специалистов планово-экономических, финансово-экономических, финансовых подразделений, главных экономистов, экономистов предприятий, руководителей предприятий, специалистов, ответственных за проведение экономического анализа, калькулирование себестоимости, ценообразование, оптимизацию бизнес-процессов и ресурсов, подготовку оперативных планов и бюджетов, финансовых аналитиков.
Цели курса	<p>Обеспечить слушателей практическими рекомендациями и инструментами по:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организации планово-экономических подразделений на предприятии; • проведению комплексного экономического анализа деятельности предприятия; • поиску резервов и повышению эффективности управления финансовыми, трудовыми, материальными, техническими, информационными и другими ресурсами предприятия; • планированию и прогнозированию экономической деятельности предприятия; • подготовке экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития предприятия; • стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами.
Введение	<p>В рамках курса слушатели изучат современные методы и подходы к планированию и осуществлению экономической деятельности предприятия, направленные на обеспечение повышения эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой и освоения новых видов продукции, производимых услуг при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов в современных условиях цифровой экономики. Курс разработан с учетом требований Профессионального стандарта 08.043 «Экономист предприятия» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.03.2021 № 161н, действует с 01.09.2021 г.)</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере управления инвестиционными проектами.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

Слушатель должен знать: Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации; Методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; Принципы, методы и инструменты проектного управления; Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений; подходы к организации и нормативно-методическому обеспечению деятельности планово-экономических подразделений; методы и инструменты управления основными фондами, оборотными средствами, материально-техническими, трудовыми, финансовыми ресурсами, дебиторской и кредиторской задолженностью, затратами, прибылью предприятия; методы оптимизации материальных, трудовых, финансовых ресурсов и бизнес-процессов, поиска резервов; основы бизнес-планирования, инвестиционного планирования и оценки инвестиционных проектов.

Слушатель должен уметь: формировать, мониторить и обрабатывать данные управленческого учета для проведения расчетов технико-экономических и финансовых показателей; проводить комплексный экономический анализ деятельности предприятия, нормирования ресурсов, оценки и расчета потребности в ресурсах, калькулирования себестоимости, формирования цены; Составлять проекты финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации; Рассчитывать экономические и финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность организации; Применять методики определения экономической эффективности производства;

Слушатель должен приобрести навык планирования производственной мощности, объемов производства и реализации продукции, ресурсов, источников финансирования, цен, доходов, расходов и прибыли, денежных потоков; проведения факторного анализа, анализа отклонений бюджета;

Цель обучения: Обеспечить слушателей практическими рекомендациями и инструментами по:

- организации планово-экономических подразделений на предприятии;
- проведению комплексного экономического анализа деятельности предприятия;
- поиску резервов и повышению эффективности управления финансовыми, трудовыми, материальными, техническими, информационными и другими ресурсами предприятия;
- планированию и прогнозированию экономической деятельности предприятия;
- подготовке экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития предприятия;
- стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Планово-экономический отдел: современная роль в управлении предприятием», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Планово-экономический отдел в структуре предприятия. Информационная основа аналитической деятельности.

Модуль 2. Современная роль планово-экономического отдела в создании качественного управленческого учета и системы оперативного планирования и бюджетирования.

- **Организация планово-экономического отдела на предприятии: современные подходы в условиях цифровой экономики.** Организационная структура планово-экономического отдела, цели, задачи, функции. Как организовать эффективное взаимодействие планово-экономического отдела с другими подразделениями предприятия. Положение о планово-экономическом отделе: важные элементы. Современные требования к квалификации сотрудников планово-экономического отдела, компетентностная модель экономиста.
- **Функция планирования в системе управления предприятием.** Стратегическое, оперативное и тактическое планирование. Цель планирования: оптимизация бизнес-процессов, снижение затрат, повышение эффективности деятельности предприятия. Методы и инструменты планирования. Процесс разработки стратегических, оперативных и тактических планов.
- **Организация и ведение управленческого учета на предприятии:** практические рекомендации по построению системы управленческого учета, обеспечивающей сбор, регистрацию, хранение и предоставление информации для принятия управленческих решений и качественного планирования, и бюджетирования. Структура системы управленческого учета на предприятии. Методы организации стратегического и оперативного управленческого учета. Как учесть основные положения амортизационной, кредитной политики, методы калькулирования себестоимости продукции и методы ценообразования при формировании системы управленческого учета. Формы управленческой отчетности и порядок их заполнения. Учет доходов и расходов. Учета активов и пассивов. Учет движения денежных средств. Основные управленческие отчеты. Рекомендации по анализу и интерпретации данных из управленческих отчетов. Автоматизация системы управленческого учета: практические примеры.
- **Внедрение системы эффективного бюджетирования на предприятии.** Связь системы бюджетирования с корпоративной стратегией. Формирование системы сбалансированных показателей для оценки эффективности системы бюджетирования. Финансовая модель предприятия. Методы и модели бюджетирования. Этапы разработки и внедрения системы бюджетирования на предприятии. Основные формы бюджетов и отчетов, интеграция с системой управленческого учета. Автоматизация системы бюджетирования: практические примеры.

Модуль 3. Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей предприятия.

- **Информационная база для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности предприятия, планов материально-технического и финансового обеспечения деятельности предприятия, для проведения расчетов и анализа экономических показателей:** основные требования, подготовка (сбор) и способы обработки исходных данных. Автоматизированные системы сбора, обработки и мониторинга управленческой информации: практические примеры.
- **Формирование данных управленческого учета для анализа, оценки и управления ресурсами, затратами, доходами и прибылью предприятия.**
- **Основные производственные и непроизводственные фонды:** структура, классификация, учет и оценка. Формирование данных для расчета показателей эффективности использования основных фондов.

- **Производственная мощность предприятия:** понятие, виды, принципы управления. Процесс производства и реализации продукции. Производственный и операционный цикл. Формирование данных для комплексной оценки производственной мощности при многономенклатурном производстве, анализа производства и реализации продукции.
- **Оборотные средства предприятия:** структура и учет оборотных средств. Формирование данных для проведения анализа оборотных средств.
- **Трудовые ресурсы предприятия:** понятие, принципы управления. Нормативно-правовое регулирование вопросов труда. Учет рабочего времени и результатов труда. Формирование данных для анализа трудовых ресурсов.
- **Пример создания комплексной информационной системы оперативно-производственного учета:** оперативный учет запасов на складе, оформление заказов покупателей, соблюдение установленных сроков поставки и изготовления готовой продукции, внесение корректив в связи с изменениями в плане продаж и отгрузки, расчеты с покупателями, расчет договоров, поддержание минимального уровня незавершенного производства, максимальное использование производственной мощности, распределение запасов готовой продукции каждого вида с учетом максимальной загрузки оборудования и сезонности продаж, уровень загрузки производственной мощности, расчеты с поставщиками, учет трудовых ресурсов.
- **Определение затрат на производство и реализацию продукции.** Классификация затрат. Методы распределения косвенных затрат. Формирование данных для анализа, планирования и управления затратами.
- **Доходы предприятия:** состав и классификация доходов. Формирование данных для анализа, планирования и управления доходами.
- **Прибыль предприятия:** маржинальная, валовая, операционная, чистая, нераспределенная прибыль, EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов), EBITDA (прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации). Значение каждого вида прибыли в комплексном анализе деятельности предприятия.
- **Источники финансирования деятельности предприятия:** внутренние источники, привлеченные средства, заемные средства. Структура капитала предприятия. Финансовые инструменты. Финансовые рынки и институты. Формирование данных для анализа структуры капитала и ее влияния на финансовое состояние предприятия.
- **Финансовая деятельность предприятия:** цели и задачи, главные направления. Источники информации для расчета финансовых показателей.
- **Нормирование** материальных, трудовых, финансовых ресурсов: порядок разработки и применения нормативов.
- **Формирование данных о потребности** в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах для корректировки планов и бюджетов.
- **Методы, модели и инструменты экономического анализа.** Выбор и применение статистических, экономико-математических методов, методов маркетинговых исследований количественных и качественных показателей деятельности предприятия.
- **Применение риск-ориентированного подхода** при мониторинге изменения данных, используемых для проведения расчетов экономических показателей.

Практикум: Система управленческого учета и бюджетирования на предприятии: практический кейс.

Практикум: Формирование данных для комплексного экономического анализа деятельности предприятия: практический кейс.

День 2

Модуль 4. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия.

Модуль 5. Расчет и анализ экономических показателей деятельности предприятия. Поиск резервов и повышение эффективности управления ресурсами предприятия.

- **Анализ производства, реализации продукции и производственной мощности.** Система производственных целей предприятия. Анализ формирования и выполнения производственной программы: анализ объема продукции; анализ ассортимента продукции; анализ структуры продукции. Анализ качества продукции. Анализ ритмичности выпуска продукции. Анализ выполнения договорных обязательств и реализации продукции. Анализ длительности производственного и операционного цикла. Анализ производственной мощности. Определение влияния факторов на изменение величины производства и реализации продукции, длительность производственного цикла. Интерпретация результатов анализа, оценка влияния на финансовые результаты деятельности предприятия.
- **Анализ эффективности производственной деятельности предприятия.** Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия: рентабельность производства, фондоемкость, фондоотдача, фондовооруженность, трудоемкость продукции, производительность труда, рентабельность персонала, материалоотдача, материалоемкость, окупаемость капитальных вложений, прибыль в расчете на один рубль материальных затрат. Определение факторов, влияющих на показатели эффективности производственной деятельности. Поиск резервов повышения эффективности производственной деятельности. Интерпретация полученных результатов, оценка влияния на финансовые результаты деятельности предприятия. Разработка системы ключевых показателей эффективности для производства по результатам анализа.
- **Анализ трудовых ресурсов.** Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами. Анализ численности и кадрового состава предприятия. Анализ рабочих мест, процессов, действий и операций персонала. Оценка эффективности труда. Анализ фонда оплаты труда. Анализ системы оплаты труда и мотивации персонала. Анализ кривой опыта / кривой снижения трудоемкости. Оптимизация трудовых процессов на предприятии. Выявление факторов и причин, влияющих на производительность труда. Поиск резервов повышения производительности труда. Оценка влияния производительности труда на финансовый результат. Разработка системы ключевых показателей эффективности для персонала.
- **Анализ материальных ресурсов.** Анализ обеспеченности материальными ресурсами. Анализ обеспеченности потребности в материальных ресурсах источниками покрытия. Анализ выполнения плана материально-технического снабжения по объему, качеству, комплектности. Анализ ритмичности поставок материальных ресурсов. Анализ оборачиваемости материальных ресурсов, влияния на производственный и операционный цикл. Выявление факторов и причин, влияющих на материалоемкость продукции и показатели эффективности использования материальных ресурсов. Выявление потерь вследствие вынужденных замен материалов, а также простоев оборудования и рабочих из-за отсутствия материалов. Оценка влияния организации материально-технического снабжения и использования материальных ресурсов на объем выпуска и себестоимость продукции. Выявление неиспользованных возможностей (внутрихозяйственных резервов) снижения материальных затрат и их влияние на объем производства. Оценка влияния материальных ресурсов на финансовый результат.

- **Анализ и управление затратами.** Анализ себестоимости: цели и содержание, практические методы. Анализ поведения затрат, анализ безубыточности и взаимосвязи затрат, оборота и прибыли. Практическое применение методов анализа безубыточности для многономенклатурного производства. Операционный рычаг. Факторный анализ себестоимости продукции как инструмент оптимизации расходов. Оценка степени влияния важнейших факторов (материальных и трудовых ресурсов) на изменение себестоимости продукции. Анализ и оценка влияния себестоимости продукции на конечный финансовый результат. Поиск резервов снижения себестоимости. Пример функционально-стоимостного анализа.
- **Маркетинговый анализ.** Сущность, содержание, задачи маркетингового анализа. Методические приемы и способы маркетингового анализа. Выявление индикаторов проблем, интерпретация результатов. Расчет ключевых показателей маркетинга. SWOT-анализ, PEST-анализ как информационная основа для принятия экономических решений. Анализ цепочки создания ценности продукта для потребителя. Анализ конкурентной позиции продукции предприятия. Роль маркетингового анализа при принятии решений в сфере ценообразования, продуктовой стратегии, стратегии сбыта и продвижения продукции.
- **Анализ ценообразования и разработка моделей ценообразования.** Процесс формирования цены на продукт. Анализ влияния выбранной стратегии предприятия на ценообразование. Методы ценообразования. Анализ существующих методов ценообразования и подтверждение их эффективности. Принятие решений о выборе методов ценообразования.

День 3

Модуль 6. Анализ экономических показателей деятельности предприятия

- **Анализ эффективности управления оборотными средствами.** Анализ потребности в оборотном капитале, оценка эффективности использования оборотного капитала, анализ источников финансирования оборотного капитала.
- **Анализ денежных средств предприятия.** Финансовый цикл. Методы оценки эффективности управления денежными средствами. Анализ и расчет оптимального объема денежных средств: модель Баумоля, модель Миллера-Орра, модель Стоуна. Расчет денежного потока прямым и косвенным методом, анализ отклонений, определение причин отклонений. Факторы, влияющие на длительность финансового цикла, пути сокращения финансового цикла.
- **Анализ дебиторской задолженности.** Методы анализа дебиторской задолженности: оборачиваемость дебиторской задолженности, приростный анализ, анализ реестра старения счетов дебиторов, анализ коэффициентов инкассирования дебиторской задолженности. Анализ работы с дебиторами по взысканию долгов. Анализ источников финансирования дебиторской задолженности. Анализ влияния кредитной политики на финансовый результат деятельности предприятия. Способы повышения оборачиваемости дебиторской задолженности.
- **Анализ запасов.** Оборачиваемость запасов. Производственный цикл. ABC-XYZ- анализ запасов. Определение оптимального размера запасов, принятие решений о повышении эффективности управления запасами предприятия. Анализ поставщиков и эффективности системы логистики на предприятии. Резервы оптимизации запасов, способы повышения оборачиваемости запасов.
- **Анализ финансовых показателей. Оценка вероятности банкротства.** Анализ финансовой стратегии предприятия и подтверждение ее эффективности. Сбалансированная система показателей (ССП) (Balanced Scorecard (BSC)). Содержание, этапы анализа финансовой деятельности предприятия. Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. Анализ ликвидности, деловой активности, платежеспособности, рентабельности: расчет показателей и интерпретация результатов для принятия управленческих решений.

Оценка вероятности банкротства предприятия. Анализ и оценка использования чистой прибыли предприятия. Практические примеры выявления резервов увеличения чистой прибыли предприятия. Анализ влияния управленческих решений на финансовые показатели деятельности предприятия: практический пример.

- **Анализ источников финансирования и структуры капитала предприятия.** Финансовый рычаг. Анализ стоимости источников финансирования. Средневзвешенная стоимость капитала. Принятие решений об источниках финансирования деятельности предприятия. Формирование оптимальной структуры капитала предприятия на основе результатов анализа эффективности управления основными и оборотными средствами.

Практикум: Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: практический кейс.

День 4

Модуль 7. Планирование и прогнозирование экономической деятельности предприятия.

- **Основы инвестиционного планирования и оценки инвестиционных проектов.** Понятие инвестиционного проекта. Инвестиции в реальные активы. Денежные потоки инвестиционного проекта от операционной, инвестиционной, финансовой деятельности. Методы оценки эффективности инвестиционного проекта: коммерческая, социальная, бюджетная эффективность. Учет рисков при оценке эффективности инвестиционных проектов.
- **Оперативно-производственное планирование.** Уровни управления производством: Планирование объемов производства продукции. Методы прогнозирования объемов реализации продукции в условиях неопределенности факторов внешней среды. Планирование производственной мощности. Влияние системы оперативно-производственного планирования на экономические и финансовые результаты работы предприятия.
- **Планирование потребности в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах.** Планирование потребности в материально-технических ресурсах. Планирование поступления материально-технических ресурсов. План закупок материально-технических ресурсов. Планирование потребности в трудовых ресурсах по видам и категориям работников, расчет численности персонала. Определение потребности в финансировании, источники финансирования. Методы планирования финансовых ресурсов, определение оптимальной структуры капитала предприятия. Автоматизация процесса планирования потребности в ресурсах. MRP – система (Material Requirement Planning – планирование потребностей в материалах и ресурсах), MRP II – система (Manufacturing Resource Planning – планирование производственных ресурсов), ERP – система (Enterprise Resource Planning – система планирования ресурсов организации): комплексное сравнение различий между системами ERP и MRP, практические примеры применения.
- **Разработка операционного и финансового бюджета.** Порядок разработки и формы операционного бюджета предприятия: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок материалов, бюджет затрат на материалы, бюджет затрат на труд, бюджет накладных расходов, бюджет коммерческих и управленческих расходов, бюджет запасов, бюджет доходов и расходов. Финансовый бюджет предприятия: бюджет движения денежных средств, инвестиционный бюджет, прогнозный баланс.

Модуль 8. Подготовка технико-экономических и финансовых обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации.

- **Технико-экономическое обоснование (ТЭО):** предназначение ТЭО, структура качественного ТЭО, процесс разработки ТЭО. Основные показатели, необходимые для ТЭО. Пример ТЭО проекта
- **Финансово-экономическое обоснование (ФЭО):** структура качественного ФЭО, процесс разработки ФЭО. Основные показатели, необходимые для ФЭО. Пример ФЭО проекта

- **Разработка эконометрических и финансово-экономических моделей** для стратегических и оперативных планов предприятия. Основы финансового моделирования с применением Excel. Примеры финансовых моделей.

Модуль 9. Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами, контроль результатов.

- **Формирование системы ключевых показателей эффективности** для различных уровней управления и пользователей: собственников, руководителей верхнего, среднего, низшего уровня управления, специалистов.
- **Методы контроля** выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и по подразделениям, внутреннего контроля фактов хозяйственной деятельности, правильности осуществления расчетных операций.
- **Анализ результатов** исполнения бюджетов: анализ отклонений бюджетов. Практический пример проведения анализа отклонений выручки и затрат по результатам исполнения бюджета. «План-факт» - анализ и «план-прогноз»-анализ: практические случаи применения.
- **Оценка влияния** внутренних и внешних факторов на экономические показатели предприятия.
- **Практические рекомендации** по результатам проведения комплексного экономического анализа: по совершенствованию форм организации труда; по оптимизации ресурсов предприятия; по минимизации издержек и увеличению прибыли; по совершенствованию учетной документации предприятия, по улучшению системы внутренних коммуникаций и информационного обеспечения. Формирование программы использования резервов, устранения потерь.
- **Практические рекомендации** по оптимизации бизнес-процессов. Анализ производственного процесса предприятия через призму концепции бережливого производства. Рассмотрение практического примера.

Практикум: Оценка инвестиционного проекта: практический кейс.

Практикум: Анализ отклонений бюджета: практический кейс.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«ПЛАНОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ: СОВРЕМЕННАЯ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ
ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Планово-экономический отдел в структуре предприятия. Информационная основа аналитической деятельности. Модуль 2. Современная роль планово-экономического отдела в создании качественного управленческого учета и системы оперативного планирования и бюджетирования. Модуль 3. Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей предприятия.	8	5	3	Тест
2	Модуль 4. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. Модуль 5. Расчет и анализ экономических показателей деятельности предприятия. Поиск резервов и повышение эффективности управления ресурсами предприятия.	8	5	3	Тест
3	Модуль 6. Анализ экономических показателей деятельности предприятия	8	5	3	Тест
4	Модуль 7. Планирование и прогнозирование экономической деятельности предприятия. Модуль 8. Подготовка технико-экономических и финансовых обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации. Модуль 9. Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-	7	5	2	Тест

	процессами, контроль результатов.				
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	20	11	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 1. Планово-экономический отдел в структуре предприятия. Информационная основа аналитической деятельности. Модуль 2. Современная роль планово-экономического отдела в создании качественного управленческого учета и системы оперативного планирования и бюджетирования. Модуль 3. Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей предприятия.	Вопросы 1-3 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 4. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. Модуль 5. Расчет и анализ экономических показателей деятельности предприятия. Поиск резервов и повышение эффективности управления ресурсами предприятия.	Вопросы 4-5 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 6. Анализ экономических показателей	Вопрос 6 Рабочей программы курса	Л, П

		деятельности предприятия		
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 7. Планирование и прогнозирование экономической деятельности предприятия. Модуль 8. Подготовка технико-экономических и финансовых обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации. Модуль 9. Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес- процессами, контроль результатов.	Вопросы 7-9 Рабочей программы курса	Л, П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью
Учебно-методический центр «Финконт Нева»
ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ФИНАНСЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ»

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Собственников, генеральных, коммерческих, технических директоров, руководителей и специалистов нефинансовых подразделений компании, главных бухгалтеров, бухгалтеров, руководителей планово-экономических, финансово-экономических служб.
Цели курса	Повышение финансовой грамотности нефинансовых руководителей, получение навыков применения современных финансовых инструментов для развития бизнеса.
Введение	<p>На курсе рассматриваются практические аспекты управления финансами коммерческой организации. Слушатели смогут уверенно принимать решения в области финансового планирования, проводить финансовый анализ, научатся читать и анализировать финансовые отчеты, поймут, как формируются денежные потоки, финансовый результат, каким образом управленческие решения влияют на финансовые показатели деятельности компании.</p> <p>Курс носит практическую направленность, в нем представлен теоретический минимум, необходимый для понимания основных принципов управления финансами, практические кейсы, разбираются деловые ситуации из практики бизнеса.</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере финансов.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

В результате обучения на курсе слушатели:

- Научатся читать и интерпретировать финансовые отчеты, формировать выводы и принимать управленческие решения по результатам анализа финансовой отчетности.
- На практике освоят методику финансового анализа бизнеса, смогут оценить влияние управленческих решений на финансовые показатели деятельности компании.
- Получат навыки формирования бюджетов, научатся прогнозировать финансовое будущее компании и оценивать финансовые риски.
- Сможут принимать управленческие решения в сфере управления имуществом компании, денежными средствами, дебиторской и кредиторской задолженностью, запасами, источниками финансирования, затратами и прибылью.
- Получат практические навыки оценки эффективности инвестиционных решений.

Цель обучения: Повышение финансовой грамотности нефинансовых руководителей, получение навыков применения современных финансовых инструментов для развития бизнеса.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Финансы для руководителей», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Системный подход к анализу финансового состояния компании.

- Основные экономические понятия в бизнесе: выручка, прибыль, денежный поток.
- Принципы управления финансами и ключевые показатели эффективности бизнеса.
- Как оценить эффективность бизнес-модели и ее влияние на финансовый результат.
- Как внедрить качественный управленческий учет и анализ в компании для повышения эффективности управления бизнесом.
- Различие между бухгалтерским и управленческим учетом. Взаимосвязь показателей бухгалтерского и управленческого учета компании.
- Пользователи управленческой и финансовой информации: какие показатели важны для собственников компании, руководителей высшего и среднего звена управления, инвесторов, кредиторов.
- Три основные формы финансовой отчетности: баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств. Активы (имущество) и обязательства в структуре баланса. 7 параметров прибыли. Управление по параметрам прибыли.
- Принципы, формула и логика формирования отчетности. Взаимосвязь финансовых отчетов. Пример формирования финансовой отчетности.
- Изучаем и анализируем финансовую отчетность. Выводы о финансовом состоянии компании, финансовом результате, финансовых потоках.
- Влияние управленческих решений на показатели финансовой отчетности.
- Анализ финансовой отчетности: основные инструменты, методы и техники. Приоритетные направления финансового анализа для различных групп пользователей (собственников, кредиторов, руководителей и др.).
- Техника коэффициентного анализа. Методы финансового анализа. Последовательность проведения финансового анализа. Специфика проведения финансового анализа отчетности российских предприятий. Проблема выбора оценочных показателей.
- Схема экспресс-анализа финансового состояния предприятия: составление и практическое использование. Правила проведения экспресс – анализа. Схема проведения комплексного углубленного финансового анализа.
- Финансовые коэффициенты: анализ ликвидности, рентабельности, платежеспособности, оборачиваемости. Оценка операционной эффективности. Пример расчета финансовых коэффициентов, интерпретация результатов, формирование рекомендаций.
- Как принимать управленческие решения на основе анализа финансовых коэффициентов. Оценка влияния управленческих решений на финансовое состояние компании.
- Как оценить риски потери ликвидности и финансовой устойчивости.
- Как повысить платежеспособность компании и принимать решения об источниках финансирования.
- Как ускорить оборачиваемость активов и денежных средств компании.
- Как оценить финансовую состоятельность клиента.
- Структура капитала компании. Стоимость капитала. Рентабельность собственного капитала. Как подготовить компанию к привлечению заемных источников финансирования.
- Диагностика состояния банкротства компании.

Практические кейсы:

Кейс 1. Формирование финансовой отчетности компании.

Формирование финансовой отчетности на различных этапах развития компании, анализ динамики основных статей финансовой отчетности, определение причин изменения статей финансовой отчетности.

Кейс 2. Оценка влияния управленческих решений на показатели финансовой отчетности.

Слушателям предоставляется перечень управленческих решений (финансовых и хозяйственных операций), которые необходимо соотнести со статьями финансовой отчетности и определить, как они повлияют на финансовые показатели.

Кейс 3. Анализ финансового состояния компании и диагностика вероятности банкротства.

Проведение экспресс-анализа финансового состояния компании, расчёт основных финансовых показателей, интерпретация результатов анализа, формирование управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности компании, проведение диагностики вероятности банкротства.

Кейс 4. Принятие управленческих решений на основе анализа финансовых коэффициентов.

Слушатели на основе анализа динамики финансовых коэффициентов принимают управленческие решения по направлениям: дебиторская задолженность, запасы, кредиторская задолженность, финансирование, доходы и расходы, прибыль, денежные потоки.

День 2

Модуль 2. Управление денежными потоками и разработка системы эффективного бюджетирования.

- Виды денежных потоков: притоки и оттоки от трех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой. Совокупный денежный поток.
- Признаки дефицита денежных средств. Какие управленческие решения влияют на дефицит денежных средств.
- Как управлять денежными потоками. Платежный календарь. Как избежать кассовых разрывов. Долгосрочные и краткосрочные меры по увеличению денежного потока.
- Финансовая стратегия компании: цели, задачи и принципы. Какие инструменты и методы использовать в разработке финансовой стратегии предприятия. Разработка финансовой стратегии компании: этапы процесса. Как оценить разработанную финансовую стратегию.
- Зачем необходимо разрабатывать бюджеты. Связь бюджетирования с финансовой стратегией. Система эффективного бюджетирования.
- Принципы и методы бюджетирования. Основные формы бюджетов. Примеры бюджетов компаний. Типовые ошибки при внедрении системы бюджетирования в компании.
- Анализ и контроль исполнения бюджетов. Выводы по результатам анализа отклонений бюджетов.
- Основы инвестиционного планирования. Какие требования предъявляются к финансовой модели инвестиционного проекта. Примеры финансовых моделей. Как оценить эффективность инвестиционного проекта.
- Источники финансирования деятельности компании. Как сформировать оптимальную структуру капитала.

Практические кейсы:

Кейс 5. Оценка эффективности управления денежными средствами.

Формирование отчета о движении денежных средств. Примеры влияния управленческих решений на поток денежных средств. Выявление факторов, влияющих на длительность финансового цикла. Слушатели рассматривают бюджет компании, проводят анализ отклонений бюджета, выявляют причины отклонений, разрабатывают управленческие решения, направленные на уменьшение влияния неблагоприятных факторов.

Кейс 6. Оценка эффективности инвестиционного проекта.

Рассмотрение финансовой модели инвестиционного проекта, расчет показателей эффективности инвестиционного проекта, осуществление выбора источников финансирования проекта.

День 3

Модуль 3. Управление оборотными средствами.

- Элементы оборотного капитала. К чему приводит недостаток и избыток оборотных средств. Какие управленческие решения приводят к недостатку и избытку оборотных средств

- Эффективное управление оборотным капиталом и источниками его финансирования. Циклы оборотного капитала. Производственный, операционный и финансовый цикл, какие факторы влияют на величину циклов оборотного капитала.
- Как формируется дебиторская задолженность. Почему важно анализировать и управлять дебиторской задолженностью. Контроль и анализ дебиторской задолженности. Показатели состояния дебиторской задолженности. Как не допустить, чтобы дебиторская задолженность стала проблемой. Сколько стоит дебиторская задолженность и какой объем дебиторской задолженности является для компании оптимальным. Влияние дебиторской задолженности на ликвидность, финансовую устойчивость, финансовый результат, денежный поток
- Что такое материальные запасы и зачем ими управлять. Оценка эффективности управления запасами. Пример построения карты управления запасами. ABC-анализ, расчет показателей оборачиваемости запасов. Пример оборачиваемости запасов в торговле. Оптимальный объем запасов на складе. Как рассчитать норматив запасов на складе. Как решения относительно объема запасов влияют на финансовый результат и денежный поток.
- Оптимальный объем оборотных средств. Какие решения потребуются от руководителя в отношении оптимизации оборотных средств компании.
- Источники финансирования оборотных средств. Работа с кредиторской задолженностью. Влияние кредиторской задолженности на длительность финансового цикла. Оптимальный объем кредиторской задолженности. При каких условиях привлекать краткосрочные кредиты.
- Как учесть показатели эффективности управления оборотным капиталом при формировании KPI сотрудников. Как изменить принципы управления оборотным капиталом для повышения эффективности работы сотрудников.

Практические кейсы:

Кейс 7. Оценка эффективности управления оборотными средствами.

Расчет показателей эффективности управления оборотными средствами. Определение путей сокращения производственного, операционного и финансового цикла.

Анализ текущего состояния дебиторской задолженности, оценка влияния дебиторской задолженности на ликвидность, финансовую устойчивость, финансовый результат, денежный поток. Построение карты управления дебиторской задолженностью.

Пример расчёта оптимального объема запасов. Построение карты управления запасами.

День 4

Модуль 4. Управление расходами и прибылью компании.

- Виды и классификация затрат. Какие факторы влияют на затраты.
- Прямые и косвенные затраты. Переменные и постоянные затраты. Как сократить затраты.
- Маржинальная, валовая, операционная, чистая прибыль. Как увеличить прибыль компании. Эффективное управление прибылью компании.
- Анализ безубыточности. Ассортиментный анализ.
- Какие решения принимают менеджеры на основе анализа маржинальной прибыли, анализа безубыточности и ассортиментного анализа.
- Эффект операционного рычага. Как определить оптимальную структуру затрат.
- Коэффициенты рентабельности. Какие управленческие решения приводят к потере рентабельности.
- Как учесть показатели рентабельности при формировании KPI сотрудников.

Модуль 5. Анализ и управление операционными и финансовыми рисками.

- Виды и классификация рисков компании.
- Применение экспертного метода при оценке рисков.
- Анализ и мониторинг рисков. Внедрение системы управления рисками. Методы управления рисками.
- Матрица рисков и карта рисков: построение, интерпретация и принятие корректирующих решений.

Практические кейсы:

Кейс 8. Операционный анализ компании.

Операционный анализ компании, который включает анализ безубыточности и ассортиментный анализ, а также проведение оценки факторов, влияющих на все виды прибыли компании.

Кейс 9. Оценка рисков деятельности компании.

Слушатели, на примере действующей компании, выявляют финансовые и операционные риски, применяют экспертные методы для оценки вероятности наступления рисков и существенности рисков, ранжируют риски по степени важности, формируют матрицу рисков и карту рисков, разрабатывают систему мониторинга рисков и решения, направленные на снижение рисков.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«ФИНАНСЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ»**

Санкт-Петербург - 2024

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Системный подход к анализу финансового состояния компании.	8	5	3	Тест
2	Модуль 2. Управление денежными потоками и разработка системы эффективного бюджетирования.	8	5	3	Тест
3	Модуль 3. Управление оборотными средствами.	8	5	3	Тест
4	Модуль 4. Управление расходами и прибылью компании. Модуль 5. Анализ и управление операционными и финансовыми рисками.	7	5	2	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	20	11	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 1. Системный подход к анализу финансового состояния компании.	Вопрос 1 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 2. Управление денежными потоками и разработка системы эффективного бюджетирования.	Вопрос 2 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 3. Управление оборотными средствами.	Вопрос 3 Рабочей программы курса	Л, П
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 4. Управление расходами и прибылью компании.	Вопросы 4-5 Рабочей программы курса	Л, П, А

		Модуль 5. Анализ и управление операционными и финансовыми рисками.		
--	--	--	--	--

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью

Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором

ООО УМЦ «Финконт Нева»

Т.А. Молокановой

«09» января 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**«Себестоимость продукции и процессов в производственном секторе
экономики: вопросы учета и управления»**

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Для главных бухгалтеров, бухгалтеров, экономистов, финансовых директоров, специалистов финансовых служб.
Цели курса	Дать системный подход к постановке учета затрат и калькулирования себестоимости с позиций как специалистов бухгалтерских, финансово-экономических служб, так и руководителей разных уровней управления бизнесом; познакомиться с новым взглядом на методики формирования себестоимости, позволяющие повысить эффективность деятельности производственного предприятия; приобрести практические навыки выбора калькуляционной политики; обобщить практический опыт постатейного учета затрат в зависимости от отраслевых особенностей производственного предприятия.
Введение	На курсе предусмотрен анализ кейсов, составление аналитических отчетов, решение задач по факторному анализу гибких бюджетов. Рассматриваются ситуации влияния альтернативных методов составления калькуляций, анализа затрат и доходов для обоснования решений по выбору ассортимента продукции, по ценообразованию, мотивации персонала, по снижению рисков необъективной оценки деятельности. Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере финансового анализа и управленческого учета.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

- **Слушатель должен знать:** методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг); систему управленческого учета компании в соответствии с МСФО; современные концепции управления затратами предприятия; принципы формирования системы внутреннего контроля учета затрат и запасов; этапы процесса учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции;
- **Слушатель должен уметь:** применять методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг), составлять отчетные калькуляции; определять уровень операционного рычага; рассчитывать запас финансовой прочности; рассчитывать точку безубыточности продукта; формировать аналитические бюджеты.

Цель обучения: Дать системный подход к постановке учета затрат и калькулирования себестоимости с позиций как специалистов бухгалтерских, финансово-экономических служб, так и руководителей разных уровней управления бизнесом; познакомиться с новым взглядом на методики формирования себестоимости, позволяющие повысить эффективность деятельности производственного предприятия; приобрести практические навыки выбора калькуляционной политики; обобщить практический опыт постатейного учета затрат в зависимости от отраслевых особенностей производственного предприятия.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Себестоимость продукции и процессов в производственном секторе экономики: вопросы учета и управления», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Концепции управления затратами, учета и бюджетирования.

- Современное понимание видов себестоимости и их целевое применение (производственная, полная, сокращенная на основе переменных затрат, базовая, фактическая, нормативная).
- Взаимосвязь планирования, учета затрат, калькулирования себестоимости продукции и системы внутреннего контроля. Концепции управления затратами и выбор политики калькулирования себестоимости.
- Этапы планирования себестоимости: практические примеры предприятий.
- Способы классификации затрат и их практическое применение (затраты на продукт и на период; прямые и косвенные; элементы затрат; статьи калькуляции себестоимости, релевантные, нерелевантные; переменные и постоянные; инкрементные, альтернативные; контролируемые и не контролируемые). Формирование справочников затрат: практические примеры предприятий различных отраслей экономики.
- Нормативное регулирование оценки запасов и учета затрат в бухгалтерском финансовом, управленческом учете. Нормативное регулирование оценки запасов и учета затрат в налоговом учете. Косвенные расходы в бухгалтерском и налоговом учете. Особенности налогового учета при формировании себестоимости готовой продукции;
- Особенности расчета себестоимости для оценки запасов при применении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы».

День 2.

Модуль 2. Методическая база учета, бюджетирования затрат на производство и управление.

- Учет и распределение затрат (учет прямых затрат на производство). Состав косвенных расходов, их учет и распределение. Традиционные методики распределения и их критика. Методика распределения расходов на основе ABC-подхода Учет потерь от брака и затрат на повышение качества. Методика нормального калькулирования в управленческом учете и МСФО).
- Сводный учет затрат и методы оценки незавершенного производства (рассматривается в системах позаказного и попередельного методов).
- Новые методы учета затрат. Учет затрат в системе управления «Точно в срок» в контексте теории ограничений (theory of constraints). Экологические затраты, подходы к их управленческому учету и отражению в интегрированной отчетности (environmental accounting).
- Формирование бюджетов материальных, трудовых затрат, общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов. Особенности применения методов «от достигнутого» и «с нулевой точки (ZBB)». Особенности ABC-подхода при бюджетировании (ABB, Activity based budgeting).

День 3.

Модуль 3. Методическая база калькулирования себестоимости продукции и процессов.

- Общий обзор систем калькулирования себестоимости с обозначением области применения.
- Примеры применения метода полной себестоимости (абсорбшен-костинг) и себестоимости на основе переменных затрат (директ-костинг). Механизм влияния на финансовые результаты. Решаемые задачи с применением альтернативных методов по составлению отчетности, бюджетов, оценки деятельности, анализа динамики прибыли.
- Нормативный учет затрат и стандарт-костинг. Виды нормативов и методы их расчета; разработка кодификаторов причин отклонений фактической себестоимости и нормативной, закрепление ответственности за отклонения, методы выявления и передачи сведений об отклонениях; особенности отражения на счетах.
- Позаказный и попередельный методы. Полуфабрикатный и бесполуфабрикатный. Выбор с учетом сферы деятельности.

- Альтернативные методы калькулирования себестоимости: тагет-костинг (target costing) и кайдзен-костинг; методы калькулирования по жизненному циклу (LCC); калькулирование в системе управления Just in time, ABC-костинг (примеры распределения косвенных затрат).

Модуль 4. Методики анализа.

- Анализ безубыточности (CVP-анализ).
- Методы анализа поведения затрат (выделение переменных и постоянных затрат)
- Факторный анализ гибких бюджетов. Построение аналитических бюджетов. Выделение отклонений по объему производства и по эффективности использования ресурсов. Факторный анализ материальных, трудовых затрат и общепроизводственных расходов. Закрепление ответственности и связь с мотивацией персонала.

День 4.

Модуль 5. Обоснование решений:

- По ценообразованию.
- Управлению ассортиментом.
- Снижению затрат.
- Производственному аутсорсингу.
- Управлению клиентской сетью
- Мотивации персонала.

Модуль 6. Система внутреннего контроля (СВК) в части учета, нормирования затрат и калькулирования себестоимости продукции и процессов.

- Формирование системы внутреннего контроля учета затрат и запасов
- СВК в сфере бизнес-процессов закупки и продаж
- СВК в сфере бизнес-процессов производства
- Методическая база внутреннего аудита (служба внутреннего аудита, как обособленное подразделение СВК).
- Типичные ошибки, ведущие к искажению информации о затратах и финансовых результатах.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:
Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«Себестоимость продукции и процессов в производственном секторе
экономики: вопросы учета и управления»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
Очная форма обучения					
1	Модуль 1. Концепции управления затратами, учета и бюджетирования.	8	5	3	Тест
2	Модуль 2. Методическая база учета, бюджетирования затрат на производство и управление.	8	5	3	Тест
3	Модуль 3. Методическая база калькулирования себестоимости продукции и процессов. Модуль 4. Методики анализа.	8	5	3	Тест
4	Модуль 5. Обоснование решений. Модуль 6. Система внутреннего контроля (СВК) в части учета, нормирования затрат и калькулирования себестоимости продукции и процессов.	7	5	2	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	20	11	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 1. Концепции управления затратами, учета и бюджетирования.	Вопрос 1 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 2. Методическая база учета, бюджетирования затрат на производство и управление.	Вопрос 2 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 3. Методическая база калькулирования себестоимости продукции и процессов. Модуль 4. Методики анализа.	Вопросы 3-4 Рабочей программы курса	Л, П
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 5. Обоснование решений. Модуль 6. Система внутреннего контроля (СВК) в части учета, нормирования затрат и калькулирования себестоимости продукции и процессов.	Вопросы 5-6 Рабочей программы курса	Л, П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью

Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором

ООО УМЦ «Финконт Нева»

Т.А. Молокановой

«09» января 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИТИК: ПРАКТИКА ФИНАНСОВОГО И ИНВЕСТИЦИОННОГО
АНАЛИЗА»**

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург-2024

Для кого предназначен	Финансовых директоров, руководителей и специалистов финансовых подразделений компании, главных бухгалтеров, бухгалтеров, экономистов, руководителей и специалистов планово-экономических, финансово-экономических служб, финансовых и инвестиционных аналитиков.
Цели курса	Овладеть принципами анализа финансового состояния компании с целью выявления на ранней стадии проблем в финансовом состоянии, а также поиска возможных методов улучшения финансового состояния и снижения вероятности появления проблемных активов в будущем.
Введение	<p>Курс позволяет структурировать знания о финансовой отчетности компании, получить практические навыки анализа финансовой отчетности, расчета финансовых показателей, подготовки заключения о финансовом состоянии компании, использования финансовых коэффициентов для выявления проблем деятельности компании, научиться строить финансовые планы развития компании на основе финансовых показателей, моделировать возможные изменения финансовой ситуации, оценивать эффективность инвестиционных проектов и проводить оценку стоимости бизнеса.</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере финансового анализа.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

- **Слушатель должен знать:** принципы и методы финансового анализа; методику финансового анализа бизнеса; инструменты анализа прибыльности бизнеса; принципы формирования финансовой отчетности; основы финансового планирования и бюджетирования; финансовый менеджмент; законодательство Российской Федерации о налогах и сборах, бухгалтерском и официальном статистическом учете;
- **Слушатель должен уметь:** определять объем работ по финансовому анализу; разрабатывать финансовую стратегию компании; формировать, анализировать и интерпретировать финансовые отчеты, формулировать выводы и принимать управленческие решения по результатам анализа финансовой отчетности, анализировать консолидированную отчетность группы компаний; рассчитывать финансовые показатели компании; оценивать влияние управленческих решений на финансовые показатели; проводить оценку вероятности банкротства; проводить анализ эффективности решений в сфере управления имуществом компании, денежными средствами, дебиторской и кредиторской задолженностью, запасами, источниками финансирования, затратами и прибылью; выявлять потенциально-проблемные активы на основании результатов финансового анализа; разрабатывать предложения по управлению оборотными средствами и источниками финансирования; формулировать обоснованные выводы по результатам информации, полученной в процессе проведения финансового анализа; применять методы финансовых вычислений;
- **Слушатель должен приобрести навык:** формирования бюджетов; оценки финансовых рисков; анализа цены и структуры капитала; оценки эффективности инвестиционных решений; оценки стоимости бизнеса; применения юнит-экономики как инструмента анализа прибыльности бизнеса.

Цель обучения: Овладеть принципами анализа финансового состояния компании с целью выявления на ранней стадии проблем в финансовом состоянии, а также поиска возможных методов улучшения финансового состояния и снижения вероятности появления проблемных активов в будущем.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Финансовый аналитик: практика финансового и инвестиционного анализа», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1

Модуль 1. Информационная основа для финансового анализа: управленческая и финансовая отчетность. Содержание финансового анализа в его роль в разработке финансовой стратегии компании.

- Системный подход к анализу деятельности предприятия: практические примеры.
- Система финансовых показателей для разработки эффективной стратегии управления предприятием (SSM). Ключевые показатели эффективности компании.
- Финансовая стратегия предприятия и оценка ее эффективности. Какие финансовые показатели необходимы для оценки эффективности финансовой стратегии.
- Основные проблемы финансово-экономической деятельности компании и причины их возникновения: примеры реальных компаний.
- Роль финансового аналитика в компании. Знания и навыки финансового аналитика.

Модуль 2. Финансовый анализ в процессе принятия управленческих решений.

- Понятие и возможности финансового анализа для принятия управленческих решений.
- Практическое использование результатов финансового анализа.
- Использование показателей финансовой отчетности для целей анализа при принятии управленческих решений.
- Виды финансового анализа, горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности, коэффициентный анализ, оценка вероятности банкротства.
- Подходы к анализу финансового состояния предприятия.
- Приоритетные направления анализа для различных групп пользователей (собственников, кредиторов, руководителей высшего и среднего звена управления, инвесторов, кредиторов).

Модуль 3. Финансовая и управленческая отчетность предприятия: принципы разработки и применение в финансовом анализе.

- Какую отчетность использовать при проведении финансового анализа: финансовая и управленческая отчетность компании.
- Различие между бухгалтерским и управленческим учетом. Взаимосвязь показателей бухгалтерского и управленческого учета компании.
- Пользователи управленческой и финансовой информации: какие показатели важны для собственников компании, руководителей высшего и среднего звена управления, инвесторов, кредиторов.
- Внедрение системы управленческой отчетности для целей финансового анализа.
- Финансовая отчетность компании: балансовый отчет, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств.
- Принципы, формула и логика формирования финансовой отчетности. Пример формирования финансовой отчетности.
- Балансовый отчет компании: структура баланса, логика построения баланса, оборотные и внеоборотные активы, источники финансирования деятельности компании, собственный капитал, гудвилл, долгосрочные и краткосрочные обязательства.
- Основные различия признания компонентов баланса в РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета) и МСФО (международные стандарты финансовой отчетности), влияющие на формирование отчетности и принятие решений.
- Отчет о финансовых результатах: статьи и формат отчета. 7 параметров прибыли. Управление по параметрам прибыли. Признание доходов и расходов.
- Отчет о движении денежных средств: структура отчета (денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности) и принципы формирования отчета.
- Прямой и косвенный метод при подготовке и анализе отчета о движении денежных средств.
- Подготовка отчета о движении денежных средств в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном горизонте планирования. Признаки дефицита денежных средств. Какие управленческие решения влияют на дефицит денежных средств. Как управлять денежными потоками. Платежный календарь. Как избежать кассовых разрывов.

- Долгосрочные и краткосрочные меры по увеличению денежного потока. Источники финансирования: собственные и заемные, внутренние и внешние. Как разработать оптимальный график погашения кредитов.
- Как связаны между собой бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств.
- Анализ финансовой отчетности: основные инструменты, методы и техники. Горизонтальный и вертикальный анализ отчетности.
- Изучаем и анализируем финансовую отчетность. Анализ структуры баланса и отчета о финансовых результатах (вертикальный анализ), анализ динамики показателей отчетности (горизонтальный анализ). Выводы о финансовом состоянии компании, финансовом результате, финансовых потоках. Определение причин изменения статей финансовой отчетности.
- Детализация финансовой отчетности через управленческие отчеты. Практические примеры применения управленческих отчетов для выявления причин изменения финансового состояния компании.
- Влияние управленческих решений на показатели финансовой отчетности.
- Финансовая отчетность предприятий-банкротов. На какие статьи финансовой отчетности необходимо обратить внимание, чтобы увидеть признаки приближающегося банкротства.
- Примеры манипулирования финансовой отчетностью.

Модуль 4. Анализ консолидированной отчетности.

- Понятие группы компаний /аффилированные лица. Схемы аффилированности.
- Консолидация отчетности по правилам РСБУ и МСФО. Внутригрупповые обороты, их исключение при консолидации и влияние на финансовые показатели.
- Особенности анализа консолидированной финансовой отчетности. Проблемы анализа консолидированной финансовой отчетности.

Кейс 1. Формирование финансовой отчетности компании. Участники смогут сформировать основные статьи финансовой отчетности с привязкой к этапам развития компании, рассмотрят особенности формирования отчетности для разных отраслей: промышленность, сельское хозяйство, строительство, торговля, услуги.

Кейс 2. Разбор финансовой отчетности двух компаний из различных отраслей, подготовленных по РСБУ и МСФО. Участники смогут анализировать структуру баланса в привязке к отрасли, будут знать основные различия в отражении активов и пассивов баланса в МСФО и РСБУ, понимать и учитывать последствия выбранного метода оценки запасов на себестоимость и балансовую стоимость, сравнить подходы в отражении доходов и расходов, рассчитать и обсудить особенности расчета всех видов прибыли (маржинальной, валовой, операционной, EBITDA, EBIT, прибыли до уплаты налогов, NOPLAT, чистой, нераспределенной прибыли).

Кейс 3. Анализ финансовой отчетности. Участники смогут провести анализ отчетности, выявить проблемы финансовой деятельности, причины отклонений статей отчетности, разработать управленческие решения, получить навыки выявления «нестыковок» отчетов, получить представление об особенностях признания доходов в течение года /делового цикла компаний с нестандартным деловым циклом, получить навыки выявления манипуляций с отчетностью в зависимости от целей руководства, делать предположения о дальнейших перспективах деятельности компании.

Кейс 4. Формирование отчета о движении денежных средств прямым и косвенным методом. Участники смогут подготовить ОДДС на различном горизонте планирования, понимать разницу между прямым и косвенным ОДДС, выявлять факторы, влияющие на денежные потоки компании, разрабатывать управленческие решения, направленные на увеличение денежных потоков и оценивать их эффективность, выбирать источники финансирования, моделировать привлечение и погашение кредитов в зависимости от стоящих перед компанией задач.

Кейс 5. Оценка влияния управленческих решений на показатели финансовой отчетности. Участники смогут выявлять причинно-следственную связь между управленческими решениями и финансовой отчетностью, проводить предварительную оценку управленческих решений.

День 2

Модуль 5. Финансовый анализ: расчет и анализ финансовых показателей. Оценка вероятности банкротства компании. Техника коэффициентного анализа при анализе финансового состояния компании.

- Финансовые коэффициенты: коэффициенты ликвидности, рентабельности, платежеспособности, кредитоспособности, оборачиваемости. Оценка операционной эффективности.
- Расчет и интерпретация показателей ликвидности. Анализ ликвидности баланса. Расчет показателей текущей ликвидности, срочной ликвидности, абсолютной ликвидности. Понятие, расчет и интерпретация чистого оборотного капитала. Причины снижения / роста ликвидности. Анализ управленческих решений, влияющих на ликвидность компании. Как оценить риск потери ликвидности. Всегда ли рост показателей ликвидности свидетельствует об эффективности управленческих решений.
- Анализ эффективности управления внеоборотными активами. Расчет оборачиваемости и периода оборота основных средств компании.
- Анализ оборачиваемости и деловой активности: понятие производственный, операционный, финансовый цикл, расчет показателей оборачиваемости и периода оборота активов, оборотных активов, запасов, дебиторской, кредиторской задолженности. Расчет производственного, операционного и финансового цикла. Как ускорить оборачиваемость активов и денежных средств компании. Какие факторы влияют на величину циклов оборотного капитала.
- Анализ финансовой устойчивости: расчет показателя финансовой независимости, коэффициента автономии, финансового рычага, коэффициента соотношения долгосрочных обязательств и внеоборотных активов. Причины потери финансовой устойчивости. Как оценить финансовую состоятельность клиента.
- Анализ кредитоспособности: расчет долговых коэффициентов, коэффициент покрытия процентов, коэффициент покрытия долга, коэффициент долговой нагрузки. Анализ оптимальной кредитной нагрузки с помощью коэффициентов. Как повысить кредитоспособность компании и принимать решения об источниках финансирования. Как подготовить компанию к привлечению заемных источников финансирования.
- Анализ прибыльности деятельности: расчет показателей рентабельности реализации по валовой прибыли, по операционной прибыли, по чистой прибыли, ценового коэффициента, производственного рычага, точки безубыточности и запаса финансовой прочности.
- Анализ рентабельности капитала: расчет показателей рентабельности капитала, инвестированного капитала, собственного капитала, формула Дюпона, причины снижения рентабельности.
- Анализ потока денежных средств (анализ ОДДС): понятие чистый денежный поток (NCF), расчет показателей на основе денежных потоков от операционной деятельности (CFO): CFO/Выручка, CFO/Ср. стоимость активов, CFO/Чистая прибыль, CFO/долг, CFO/процентные выплаты, CFO/денежный поток на приобретение внеоборотных активов, CFO/(Сумма оттоков по инвестиционной и финансовой деятельности).

Кейс 6. Анализ финансового состояния компании и диагностика вероятности банкротства.

Принятие управленческих решений на основе анализа финансовых коэффициентов. Участники смогут рассчитать основные финансовые показатели, интерпретировать результаты анализа, сделать выводы о финансовом состоянии компаний, выявить проблемы, определить возможные причины проблем, сформировать управленческие решения, направленные на повышение эффективности деятельности компании, провести диагностику вероятности банкротства.

Слушатели на основе анализа динамики финансовых коэффициентов принимают управленческие решения по направлениям: дебиторская задолженность, запасы, кредиторская задолженность, финансирование, доходы и расходы, прибыль, денежные потоки.

День 3

Модуль 6. Юнит-экономика – как инструмент анализа прибыльности бизнеса и его потенциала.

- Понятие юнита. Подходы к определению юнита и методы расчета стоимости юнита.
- Определение дохода, получаемого с одного юнита.
- Метрики юнит-экономики. Определение метрик, построение дерева метрик.
- Использование результатов анализа для прогнозирования роста компании.

Модуль 7. Выявление потенциально-проблемных активов на основании результатов финансового анализа.

- Диагностика риска невозврата долга.
- Причины появления просроченной задолженности.
- Диагностика банкротства и ее методы (на основе финансовых коэффициентов, на основе анализа денежных потоков).

Модуль 8. Разработка предложений по управлению оборотными средствами и источниками финансирования по результатам финансового анализа.

- Элементы оборотного капитала. К чему приводит недостаток и избыток оборотных средств. Какие управленческие решения приводят к недостатку и избытку оборотных средств. Эффективное управление оборотным капиталом и источниками его финансирования.
- Контроль и анализ дебиторской задолженности. Показатели состояния дебиторской задолженности. Как не допустить, чтобы дебиторская задолженность стала проблемой. Сколько стоит дебиторская задолженность и какой объем дебиторской задолженности является для компании оптимальным. Влияние дебиторской задолженности на ликвидность, финансовую устойчивость, финансовый результат, денежный поток.
- Что такое материальные запасы и зачем ими управлять. Оценка эффективности управления запасами. Пример построения карты управления запасами. ABC-анализ. Оптимальный объем запасов на складе. Как рассчитать норматив запасов на складе. Как решения относительно объема запасов влияют на финансовый результат и денежный поток.
- Оптимальный объем оборотных средств. Какие решения потребуются от руководителя в отношении оптимизации оборотных средств компании.
- Источники финансирования оборотных средств. Работа с кредиторской задолженностью. Влияние кредиторской задолженности на длительность финансового цикла. Оптимальный объем кредиторской задолженности.
- Расчет потребности в оборотном капитале: методы планирования. Алгоритм прогнозирования потребности в оборотном капитале.
- Условия и стоимость привлечения краткосрочных и долгосрочных источников финансирования.
- Как учесть показатели эффективности управления оборотным капиталом при формировании KPI сотрудников. Как изменить принципы управления оборотным капиталом для повышения эффективности работы сотрудников.

Модуль 9. Примеры применения результатов финансового анализа.

- Схема экспресс-анализа финансового состояния предприятия: составление и практическое использование. Правила проведения экспресс – анализа.
- Схема проведения комплексного углубленного финансового анализа.
- Примеры финансовых показателей, интерпретация результатов, формирование рекомендаций.
- Как принимать управленческие решения на основе анализа финансовых коэффициентов. Оценка влияния управленческих решений на финансовое состояние компании.

Кейс 7. Операционный анализ компании. Участники проводят операционный анализ компании, который включает анализ безубыточности и ассортиментный анализ, а также проводят оценку факторов, влияющих на все виды прибыли компании.

Кейс 8. Оценка эффективности управления оборотными средствами. Участники смогут рассчитать показатели эффективности управления оборотными средствами, определить пути сокращения производственного, операционного и финансового цикла, провести анализ текущего состояния дебиторской задолженности, оценить влияние дебиторской задолженности на ликвидность,

финансовую устойчивость, финансовый результат, денежный поток, построить карту управления дебиторской задолженностью, рассчитать оптимальный объем запасов, построить карту управления запасами.

День 4

Модуль 10. Инвестиционный анализ и оценка стоимости бизнеса. Разработка финансовой модели компании. Анализ цены и структуры капитала.

- Потребность в инвестировании и источниках их финансирования.
- Основные источники капитала, их стоимость.
- Средневзвешенная стоимость капитала (WACC).
- Управление структурой капитала, основные подходы.

Модуль 11. Анализ эффективности инвестиций.

- Сравнительный анализ инвестиций в финансовые и реальные активы.
- Оценка эффективности инвестиций в финансовые активы в условиях определенности и в условиях риска. Рынок ценных бумаг. Доходность и риск ценной бумаги. Принципы формирования портфеля ценных бумаг. Анализ доходности и риска портфеля ценных бумаг. Модель CAPM (Capital Assets Pricing Model) – модель оценки долгосрочных активов и ее применение в инвестиционном анализе. Пример применения модели CAPM на российском фондовом рынке.
- Инвестиции в реальные активы: направления инвестирования, принципы формирования инвестиционного проекта.
- Финансовая модель инвестиционного проекта.
- Расчет финансовых показателей и оценка инвестиционной привлекательности проекта. Выбор ставки дисконтирования для оценки эффективности инвестиционного проекта. Расчет терминальной стоимости проекта.
- Расчет показателей инвестиционной привлекательности по проекту: чистая приведенная стоимость проекта (NPVproject), дисконтированный период окупаемости проекта (DPBPproject); внутренняя норма доходности для всех участников проекта (IRRproject) и внутренняя норма доходности для собственников (IRRequity). Чистый дисконтированный бюджетный эффект проекта. Социальные эффекты от реализации проекта.
- Расчет финансовых показателей проекта: коэффициент покрытия выплат по обслуживанию долга свободными денежными потоками (Debt Service Coverage Ratio, DSCR), показатели обслуживания (покрытия) долга: коэффициент покрытия процентных выплат (Interest Coverage Ratio, EBIT/проценты), коэффициент покрытия долга денежными потоками, доступными для обслуживания долга, в период до погашения долга (Loan Life Coverage Ratio, LLCR); показатели долговой нагрузки: долг/собственный капитал, долг/EBITDA, долг/CFADS; показатели рентабельности: рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность инвестиций (капитала) (ROCE); прочие показатели покрытия долга: PLCR (Project Life Coverage Ratio), RLCR (Reserve Life Coverage Ratio).
- Формат представления и интерпретация рассчитанных финансовых показателей и показателей инвестиционной привлекательности проекта.

Модуль 12. Оценка стоимости бизнеса.

- Подходы к оценке стоимости бизнеса: доходный, затратный, сравнительный.
- Доходный подход к оценке стоимости бизнеса: метод прямой капитализации, метод дисконтирования предполагаемых денежных потоков.
- Сравнительный подход к оценке стоимости бизнеса: метод сделок или продаж, метод рынка капитала, метод отраслевых коэффициентов.
- Затратный подход к оценке стоимости бизнеса: метод чистых активов, метод ликвидационной стоимости.
- Рост стоимости бизнеса и показатели экономической добавленной стоимости (EVA).

Модуль 13. Анализ и оценка финансовых рисков бизнеса.

- Систематические и несистематические риски. Принципы диверсификации рисков.
- Методы качественной и количественной оценки рисков.

Модуль 14. Основы финансового планирования и бюджетирования.

- Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное финансовое планирование.
- Внедрение эффективной системы бюджетирования. Зачем необходимо разрабатывать бюджеты. Связь бюджетирования с финансовой стратегией.
- Принципы и методы бюджетирования. Основные формы бюджетов. Операционный и финансовый бюджеты компании. Примеры бюджетов компаний. Типовые ошибки при внедрении системы бюджетирования в компании.
- Анализ и контроль исполнения бюджетов. Выводы по результатам анализа отклонений бюджетов.

Модуль 15. Разработка финансовой модели компании в Excel.

- Формат отчетных форм прогнозной финансовой отчетности. Требования к прогнозной финансовой отчетности.
- Формирование прогнозного отчета о движении денежных средств.
- Формирование прогнозного отчета о финансовых результатах,
- Формирование прогнозного баланса.
- Оценка баланса основных средств и оборотных средств, расчетов по налогам.
- Расчет показателей для проверки достоверности прогнозной отчетности. Включение в финансовую модель возможности проверки основных данных/расчетных показателей.

Кейс 9. Анализ показателей эффективности инвестиционного проекта. Участники смогут рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта, осуществить выбор источников финансирования проекта, рассчитать финансовые показатели проекта, провести анализ рисков инвестиционного проекта.

Кейс 10. Оценка стоимости компании. Участники смогут провести оценку стоимости компании, применяя методы доходного, затратного и сравнительного подходов к оценке.

Кейс 11. Оценка рисков деятельности компании. Участники, на примере действующей компании, выявляют финансовые и операционные риски, применяют экспертные методы для оценки вероятности наступления рисков и существенности рисков, ранжируют риски по степени важности, формируют матрицу рисков и карту рисков, разрабатывают систему мониторинга рисков и решения, направленные на снижение рисков.

Кейс 12. Разработка финансовой модели компании в Excel. Участники смогут провести анализ отклонений бюджета, сформировать исходные данные и допущения для разработки прогнозной финансовой модели компании, разработать прогнозные балансовый отчет, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств в Excel.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Дополнительной профессиональной программы

повышения квалификации

**«ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИТИК: ПРАКТИКА ФИНАНСОВОГО И ИНВЕСТИЦИОННОГО
АНАЛИЗА»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Информационная основа для финансового анализа: управленческая и финансовая отчетность. Содержание финансового анализа в его роль в разработке финансовой стратегии компании. Модуль 2. Финансовый анализ в процессе принятия управленческих решений Модуль 3. Финансовая и управленческая отчетность предприятия: принципы разработки и применение в финансовом анализе. Модуль 4. Анализ консолидированной отчетности.	8	5	3	Тест
2	Модуль 5. Финансовый анализ: расчет и анализ финансовых показателей. Оценка вероятности банкротства компании. Техника коэффициентного анализа при анализе финансового состояния компании.	8	5	3	Тест
3	Модуль 6. Юнит-экономика – как инструмент анализа прибыльности бизнеса и его потенциала. Модуль 7. Выявление потенциально-проблемных активов на основании результатов финансового анализа. Модуль 8. Разработка предложений по управлению оборотными средствами и источниками финансирования	8	5	3	Тест

	по результатам финансового анализа. Модуль 9. Примеры применения результатов финансового анализа.				
4	Модуль 10. Инвестиционный анализ и оценка стоимости бизнеса. Разработка финансовой модели компании. Анализ цены и структуры капитала. Модуль 11. Анализ эффективности инвестиций. Модуль 12. Оценка стоимости бизнеса. Модуль 13. Анализ и оценка финансовых рисков бизнеса. Модуль 14. Основы финансового планирования и бюджетирования. Модуль 15. Разработка финансовой модели компании в Excel.	7	5	2	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	20	11	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 1. Информационная основа для финансового анализа: управленческая и финансовая отчетность. Содержание финансового анализа в его роль в разработке финансовой стратегии компании.</p> <p>Модуль 2. Финансовый анализ в процессе принятия управленческих решений</p> <p>Модуль 3. Финансовая и управленческая отчетность предприятия: принципы разработки и применение в финансовом анализе.</p> <p>Модуль 4. Анализ консолидированной отчетности.</p>	Вопросы 1-4 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 5. Финансовый анализ: расчет и анализ финансовых показателей. Оценка вероятности банкротства компании. Техника коэффициентного анализа при анализе финансового состояния компании.	Вопрос 5 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 6. Юнит-экономика – как инструмент анализа прибыльности бизнеса и его потенциала.	Вопросы 6-9 Рабочей программы курса	Л, П

		<p>Модуль 7. Выявление потенциально-проблемных активов на основании результатов финансового анализа.</p> <p>Модуль 8. Разработка предложений по управлению оборотными средствами и источниками финансирования по результатам финансового анализа.</p> <p>Модуль 9. Примеры применения результатов финансового анализа.</p>		
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 10. Инвестиционный анализ и оценка стоимости бизнеса. Разработка финансовой модели компании. Анализ цены и структуры капитала.</p> <p>Модуль 11. Анализ эффективности инвестиций.</p> <p>Модуль 12. Оценка стоимости бизнеса.</p> <p>Модуль 13. Анализ и оценка финансовых рисков бизнеса.</p> <p>Модуль 14. Основы финансового планирования и бюджетирования.</p> <p>Модуль 15. Разработка финансовой модели компании в Excel.</p>	Вопросы 10-15 Рабочей программы курса	Л, П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью
Учебно-методический центр «Финконт Нева»
ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР»

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург-2024

Для кого предназначен	Финансовых директоров, руководителей финансовых департаментов, топ менеджеров, отвечающих за работу финансовой службы, директоров по корпоративным финансам, руководителей компаний, фактически выполняющие функции финансового директора, финансовых контроллеров, руководителей финансово-экономических служб; руководителей в области управленческого учета.
Цели курса	Рассмотреть на практике инструменты, применяемые финансовыми директорами в условиях принятия антикризисных решений и реализации проектов изменений.
Введение	<p>Современные условия требуют от финансовых руководителей оперативного реагирования на постоянные изменения, быстрого принятия эффективных антикризисных решений, внедрения комплексных инструментов финансирования операционной деятельности компании и инвестиционных проектов, качественного управления финансовыми рисками, применения новых, эффективных подходов к финансовому планированию, бюджетированию, управлению денежными средствами и прибылью компании. Курс предоставляет возможность рассмотреть на практике инструменты, применяемые финансовыми директорами в условиях принятия антикризисных решений и реализации проектов изменений.</p> <p>Обучение включает 40 часов аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере экономики.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

Слушатель должен приобрести навыки: постановки финансовых целей, разработки финансовой стратегии; увязки планирования и бюджетирования со стратегией; работы с правильной финансовой аналитикой (стратегические и операционные финансовые показатели); разработки финансовых сценариев и прогнозов; применения финансового моделирования в планировании и бюджетировании; оценки деятельности предприятия и его подразделений по ключевым финансовым показателям; использования управленческих финансовых отчетов для принятия ключевых решений;

Слушатель должен уметь: профессионально ставить задачи своим финансовым службам и контролировать их выполнение; выявлять скрытые конкурентные возможности для компании, которые дает использование стратегического финансового менеджмента;

Слушатель должен знать: законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, налогах и сборах; финансовый менеджмент; основы финансового планирования и бюджетирования; методы бюджетирования и прогнозирования;

Цель обучения: Рассмотреть на практике инструменты, применяемые финансовыми директорами в условиях принятия антикризисных решений и реализации проектов изменений.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Финансовый директор», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1

Модуль 1. Современное корпоративное управление как средство достижения стратегических и операционных целей.

- Роль и задачи финансового директора (финансовой службы) в формировании системы эффективного корпоративного управления, в принятии стратегических управленческих решений, реализации проектов развития, проектов изменений, антикризисных решений. Приоритезация проектов развития и проектов изменений с точки зрения достижения финансовых целей и стратегических целей компании.
- Стратегия управления бизнесом. Система стратегических целей и задач. Система ключевых показателей деятельности (KPI). Неразрывная связь стратегических и финансовых целей компании. Системный подход в управлении финансами компании. Финансовая стратегия компании: формирование финансовых целей, KPI по вертикали управления. Как связать KPI компании с KPI подразделений, сотрудников. Основные ошибки в стратегии. Бесплезность абстрактных формулировок при определении стратегии. Стоит ли концентрироваться на второстепенных задачах.
- Система сбалансированных показателей (BSC). Что важнее: стремительный рост или стабилизация бизнеса, выход на максимальную производительность или снижение себестоимости? Противоречие целей и показателей развития. Как разработать комплекс финансовых показателей для оценки эффективности деятельности компании.
- Антикризисное управление, навыки принятия решений в условиях неопределенности. Маркеры в финансовой отчетности для принятия эффективных управленческих решений нефинансовыми менеджерами.

Модуль 2. Финансовая аналитика корпоративных решений: актуальные практики.

- Чем правильная финансовая аналитика отличается от анализа финансовой отчетности? Какие технологии и инструменты применяют передовые финансовые директора для оценки эффективности компании? Ключевые финансовые характеристики компании на протяжении ее жизненного цикла: драйверы рисков, потоки денежных средств и 7 видов прибыли.
- Управленческая отчетность: откуда брать и как читать данные для анализа. Примеры отчетов, которые закроют потребности управленческого учета. Методы, которые используют крупные компании, чтобы сделать управленческую отчетность удобной.
- Финансовый анализ: что нужно знать профессионалу. Современная модель финансового анализа компании. Какие метрики и гипотезы использовать для финансового анализа. Финансовый анализ данных в Excel и в Power BI. Как быстро сравнить показатели разных периодов. Как фильтровать и анализировать большие данные.
- Какие финансовые показатели сформировать для разных категорий пользователей: собственников бизнеса, топ-менеджеров, руководителей среднего звена, инвесторов, кредиторов, поставщиков.
- Ранняя диагностика и профилактика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Как эффективно провести анализ отчетности для выявления кризисных явлений в компании. Анализ действующих механизмов управления ресурсами.
- Осуществление мониторинга финансово-экономического состояния предприятия с целью исследования узких мест и потенциальных возможностей роста. Построение карты рисков и формирование проблемного поля. Разработка эффективных управленческих решений на основе результатов мониторинга.
- Оценка финансового состояния предприятия по ключевым финансовым показателям. Оценка финансового потенциала организации для реализации проектов изменений. Управление бизнесом и финансами по ключевым бизнес-показателям.
- Как провести оценку эффективности проектов изменений.

Модуль 3. Финансово-экономическая служба (ФЭС): бизнес-процессы, регламенты, развитие профессиональных компетенций сотрудников, антикризисное управление.

- Роль финансовых бизнес-процессов в управлении компанией. Взаимодействие подразделений ФЭС с собственниками, топ-менеджерами компании, руководителями среднего звена, сотрудниками.
- Формирование эффективной финансово-экономической информации для принятия управленческих решений: как подготовить быстро и качественно требуемую информацию. Участие ФЭС в разработке нормативов деятельности и показателей эффективности других подразделений.
- Оптимизация бизнес-процессов финансово-экономической службы. Регламенты, развитие профессиональных компетенций сотрудников ФЭС. Оценка качества управленческих отчетов.
- Информационное обеспечение работы ФЭС. Какой должна быть система сбора и обработки информации. Как принимать эффективные управленческие решения на основе финансовой информации. Требования к информации. Неопределенность, сложность, мотивация к действию. Психологические аспекты принятия решений. Управление информацией.
- Автоматизация процессов бюджетирования и управленческой отчетности
- Аудит текущих бизнес-процессов в действующей системе бюджетирования. Формирование финансовой модели бизнеса компании. Анализ организационной и финансовой структуры компании с точки зрения достижения стратегических целей. Формирование или оптимизация действующей финансовой структуры, закрепление центров финансовой ответственности.
- Разработка плана автоматизации процессов бюджетирования, альбома бюджетных форм, управленческих отчетов, аналитических показателей. Разработка данных управленческого учета, формирование справочников и таблиц, оценка соответствия с данными бухгалтерского учета. Разработка алгоритмов системы бюджетирования, установление регламентов.
- Примеры автоматизации процессов бюджетирования и управленческой отчетности.
- Результаты автоматизации. Импорт данных. Возможности обработки и консолидации разрозненных данных в единую базу. Принципы создания наглядной интерактивной отчетности. Работа с диаграммами: построение и форматирование. Построение отчетов с различными срезами аналитики. Обработка больших объемов информации. Создание интерактивных панелей ключевых показателей. Примеры формирования эффективной информационной панели руководителя (монитор руководителя для принятия оперативных решений).

Модуль 4. Антикризисное бюджетирование (сценарное).

- Разработка программы антикризисных и профилактических мероприятий: роль и задачи финансового директора и финансовой службы. Антикризисная стратегия: оценка выбранного варианта. Корректировка стратегии в зависимости от уровня сложности экономической ситуации.
- Сценарное бюджетирование: разработка альтернативных вариантов бюджета под разные сценарии развития компании и внешней экономической ситуации.
- Внедрение инструментов математического моделирования для разработки гибких бюджетов и анализа отклонений. Примеры сценарных бюджетов.

Практикум: Пример мониторинга финансово-экономического состояния предприятия с целью исследования узких мест и потенциальных возможностей роста. Построение карты рисков и формирование проблемного поля. Разработка эффективных управленческих решений на основе результатов мониторинга.

Практикум: Рассмотрение примера антикризисного бюджета (сценарное бюджетирование). Анализ отклонений бюджета для выявления рисков и формирования управленческих решений.

День 2.

Модуль 5. Управление денежными средствами. Планирование, анализ, контроль денежных потоков.

- Построение эффективной системы управления денежными потоками. Признаки дефицита денежных средств. Какие управленческие решения влияют на дефицит денежных средств.

Анализ денежных потоков прямым и косвенным методом для оценки влияния управленческих решений на дефицит или избыток денежных средств.

- Финансовый цикл как индикатор эффективного управления денежными средствами. Инструменты повышения коэффициента оборачиваемости денежных средств.
- Как управлять денежными потоками. Платежный календарь. Как избежать кассовых разрывов. Долгосрочные (стратегические) и краткосрочные (оперативные) меры по увеличению денежного потока. Как управлять кассовыми разрывами. Источники финансирования кассовых разрывов.
- Бюджет движения денежных средств (БДДС) как инструмент управления финансовыми потоками предприятия. Взаимосвязь БДДС с другими бюджетами предприятия. Разработка бюджета движения денежных средств прямым и косвенным методом (БДДС). Сценарное планирование бюджета движения денежных средств (БДДС). Типичные ошибки при составлении БДДС. Внесение изменений в бюджеты в нестабильных экономических условиях.
- Расчет ликвидного денежного потока. Восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости компании. Управление остатками денежных средств на счетах. Расчет оптимального остатка денежных средств.
- Составление карты рисков и управление финансовыми рисками в системе управления денежными средствами (процентными, кредитными, ценовыми рисками, риском платежеспособности (ликвидности) и прочими). Управление ликвидностью и платежеспособностью компании. Контроль риска ликвидности.
- Управление размещением свободных остатков денежных средств — овернайт, депозит и другие банковские инструменты получения доходов.

Модуль 6. Управление дебиторской задолженностью для формирования ликвидного денежного потока.

- Влияние дебиторской задолженности на формирование ликвидного денежного потока. Как рассчитать стоимость дебиторской задолженности. Оценка влияния дебиторской задолженности на рентабельность сделки/проекта.
- Источники финансирования дебиторской задолженности. Какие решения принимает финансовый директор: «кредит или собственные средства для финансирования дебиторской задолженности», «скидка или предоплата при работе с покупателями», «оптимальный объем дебиторской задолженности для повышения конкурентоспособности компании».
- Планирование структуры дебиторской задолженности. Выбор показателей для контроля структуры дебиторской задолженности. Инструменты для текущего мониторинга дебиторской задолженности. Маркеры приближения рисков просроченной дебиторской задолженности. Построение комплаенс-системы: проверка на факторы риска возникновения просроченной кредиторской задолженности.
- Организация договорной работы для минимизации рисков возникновения просроченной дебиторской задолженности. Последствия ошибок при оформлении договора.
- Ошибки и злоупотребления сотрудников, приводящие к возникновению просроченной дебиторской задолженности. Контроль соблюдения сотрудниками стандартов действий при нарушении контрагентом договорных обязательств.
- Организация на предприятии системы управления дебиторской задолженностью и профилактики возникновения просроченной дебиторской задолженности. Контрольные точки. Контроль просроченной и безнадежной дебиторской задолженности.
- Финансовые показатели для оценки эффективности управления дебиторской задолженностью и ее влияния на ликвидный денежный поток.
- Реестр старения дебиторской задолженности: как провести всесторонний анализ дебиторов. Подходы к проверке контрагентов для принятия решений по кредитованию. Критерии оценки дебиторов, ранжирование клиентов с применением риск-ориентированного подхода.
- Разработка кредитной политики компании. Оценка целесообразности коммерческого кредитования.

Модуль 7. Казначейство: фокус на платежеспособность и ликвидность.

- Казначейские и финансовые операции компании. Организация работы казначейства компании. Алгоритм работы казначейства (финансового отдела с функциями казначейства). Регламент взаимодействия казначейства с другими подразделениями компании. Автоматизация казначейства. Централизация учетных и расчетных функций в холдингах и группах компаний. Организационные и юридические аспекты создания централизованной бухгалтерии и казначейства.
- Практики управления денежными средствами в работе казначейства. Взаимоотношения с банками. Организация процесса поступлений и платежей. Фабрика платежей как неотъемлемая часть централизованного казначейства. Единые расчетные центры. Инструменты краткосрочного инвестирования. Кэш-пулинг как эффективная система распределения денежных средств. Использование свопов на финансовом рынке. Как организовать неттинг (взаиморасчет). Администрирование внутригруппового финансирования и займов.
- Работа с финансовыми организациями — банками, лизинговыми компаниями. Планирование и обслуживание кредитного портфеля компании, виды и особенности кредитных договоров, виды обеспечения обязательств, подготовка документации по запросам банков, анализ рисков заемщика, права заемщиков и кредиторов. Учет реестра кредитных обязательств, контроль графиков погашения кредитов и лизинговых платежей, исполнения ковенантов кредитных договоров.
- Как кредитные организации проводят финансовый мониторинг предприятий — принципы отнесения операций/клиентов к категории сомнительных, причины отказов банков в проведении операций и блокировки расчетных счетов, построение эффективной финансовой логистики в группах компаний, механизмы реабилитации компаний. Информационная безопасность в электронных платежных системах. Требования к системе безналичных платежей. Управление рисками в казначействе.
- Основы факторинговых операций. Что такое факторинг и какие задачи с его помощью выполняют специалисты в области управления бизнесом. Инструменты факторинга в системе управления оборотным капиталом компании. Риски факторинговых операций. Способы оценки, методы и инструменты регулирования рисков в процессе заключения факторингового соглашения. Принципы финансового анализа участников факторинговых сделок (клиентов и дебиторов).

Практикум: Построение и анализ бюджета движения денежных средств (сценарное бюджетирование). Оценка влияния управленческих решений на дефицит или избыток денежных средств.

Практикум: Анализ дебиторской задолженности и формирование эффективной кредитной политики с использованием системы ключевых показателей деятельности компании.

День 3.

Модуль 8. Инструменты управления прибылью компании. Структуризация затрат и результатов.

- Эффективное управление прибылью компании. 7 видов прибыли. Как правильно анализировать отчет о финансовых результатах. Управленческая отчетность, необходимая для анализа эффективности формирования и управления прибылью компании.
- Как сформировать систему расчетов затрат и результатов, ориентированную на подготовку информации для принятия решений по управлению прибылью. Оценка влияния стратегических и операционных факторов на формирование цели по прибыли. Методы и критерии принятия решений по управлению 7 видами прибыли в соответствии с принципами управленческого учета и контроллинга.
- Типология затрат. Подходы к управлению переменными и постоянными затратами. Методы расчета себестоимости на основе принципа полных затрат (Absorption-costing) и прямых затрат (Direct-costing) и их влияние на прибыль. Определение показателя маржинальной прибыли (суммы покрытия) и его экономическое содержание для оценки результативности продаж компании.

- Общая схема поэтапного расчета управленческой прибыли. Выбор критериев принятия эффективных решений при управлении прибылью компании.
- Операционный анализ. Анализ показателей в точке безубыточности. Расчет точки безубыточности для многономенклатурного производства. Применение ABC-анализа при оценке эффективности операционной деятельности компании. Использование результатов операционного анализа для принятия управленческих решений. Формирование матрицы продаж на основе результатов операционного анализа. Оценка результативности матрицы продаж в условиях наличия узких мест в производстве. Принятие решений о дополнительном заказе, срочном заказе: оценка экономической целесообразности.
- Формирование системы расчетов затрат и результатов во взаимосвязи с бизнес-структурой предприятия. Расчет затрат по элементам, видам, статьям. Расчет затрат по местам их возникновения (МВЗ), центрам затрат, подразделениям. Затраты вспомогательных бизнес-процессов. Расчет затрат по продуктам, носителям затрат. Подходы к калькулированию себестоимости. Расчет затрат по проектам, мероприятиям. Расчет затрат и результатов за период, в том числе в разрезе бизнес-единиц, центров «прибыли». Финансовые показатели для оценки эффективности принятия решений по управлению прибылью.
- Практика принятия решений по управлению прибылью. Анализ отклонений прибыли. Установление зон ответственности за результат. Координация сотрудничества функциональных подразделений в процессе достижения цели по прибыли. Как связать затраты, прибыль и KPI бизнес-единиц, подразделений. Сотрудников. Мотивационные аспекты формирования прибыли.
- Методы оптимизации в управлении затратами. Инструменты антикризисного управления. Внедрение Кост-килинга при возникновении необходимости оперативной реанимации бизнеса. Какие финансовые показатели свидетельствуют о необходимости внедрения Кост-киллинга. Метод LCC (Life Cycle Costing (LCC) — концепция управления затратами жизненного цикла) для оптимизации затрат компании. Метод VCC — анализ расходов, которые находятся вне сферы, непосредственно, деятельности предприятия. Внедрение моделей Кайдзен-киллинга и Таргет-киллинга в рамках системы бережливого производства. Примеры реализации методов оптимизации на практике.

Модуль 9. Источники финансирования деятельности компании. Структура и стоимость капитала компании. Кредитование операционной и инвестиционной деятельности компании.

- Структура капитала: источники формирования, стоимость капитала, выбор структуры капитала. Как правильно применять критерий WACC (средневзвешенная стоимость капитала) при принятии решений о финансировании операционной и инвестиционной деятельности компании. Финансовый рычаг: для каких целей применяется расчет финансового рычага, какие решения принимаются на его основе.
- Прибыль как источник финансирования компании. Финансовые критерии выбора прибыли в качестве источника финансирования операционной и инвестиционной деятельности.
- Кредитная политика компании. Выбор кредитных продуктов и анализ условий кредитования. Как подготовить компанию к привлечению заемных источников финансирования. Оценка компании со стороны банка. Анализ кредитоспособности и платежеспособности заемщика. Выбор обеспечения. Анализ финансовых отчетов как ценная информация о коммерческом риске компании: последовательность аналитических процедур; на какие показатели финансовой отчетности обратить внимание при подготовке компании к оценке со стороны банка.
- Показатели контроля риска снижения финансовой устойчивости и платежеспособности компании.
- Кредитная политика при работе с контрагентами (предоставление товарного кредита, формы расчетов с покупателями, альтернативные формы расчетов — аккредитивы, банковская гарантия и др.).
- Операционная деятельность и кредитование. Финансирование операционной деятельности (краткосрочное и долгосрочное). Рост бизнеса и кредитование. Управление оборотным капиталом.

- Инвестиционное кредитование. Оценка инвестиционной привлекательности бизнеса. Государственные меры поддержки инвестиционных проектов: что нужно знать финансовому директору. Проектное финансирование. Финансирование с привлечением залога и поручителей. Оценка объектов для целей залога: глазами оценщика, банка.
- Экспресс-оценка стоимости бизнеса по методике расчета EBITDA. Оценка активов компании для различных целей (купли-продажа, залог): на что обратить внимание.
- Контроль целевого использования заемных средств.

Практикум: Взаимодействие с финансовой организацией. Как подготовиться к сложному и длительному процессу привлечения заемных источников. На какие факторы риска обратить внимание финансовому директору.

Модуль 10. Альтернативные практики заёмного финансирования.

- Практика мезонинного финансирования в России. Отличия мезонинных сделок от других. Виды мезонинного финансирования. Специфика обеспечения.
- Проектное финансирование. Особенности структурирования сделок. Механизмы обеспечения. Due Diligence проектов и анализ рисков. Ковенанты, контроль деятельности компаний. Налоговые и юридические риски.
- Привлечение инвестора в компанию. Соглашения между инвестором и компанией. Понятия «Drag along», «Tag along», «Representations», «Warranties» и «Indemnities».
- Подготовка компании к привлечению капитала на рынке ценных бумаг. Способы размещения ценных бумаг Initial Public Offering (IPO), Secondary Public Offering (SPO). Подготовка фирмы к привлечению акционерного капитала. ESG-мероприятия (Environment, Social, Governance) как фактор инвестиционной привлекательности.
- Долговое финансирование. Ключевые мероприятия для подготовки организации к привлечению долгового бюджета в виде облигационных займов.
- Финансирование по схеме государственно — частного партнерства (ГЧП). Организационно-правовая модель ГЧП. Риски проекта ГЧП. Контрактная модель. Новеллы законодательства в области ГЧП. Концессионное соглашение: решение о заключении концессионного соглашения, ключевые разделы, содержание. Платежный механизм в ГЧП. Структура финансирования проектов. Актуальные проблемы и подходы банка.

Практикум: Анализ и управление затратами компании в условиях риска.

Практикум: Анализ структуры и расчет стоимости капитала.

День 4.

Модуль 11. Финансовые риски в деятельности компании. Организация системы анализа и управления финансовыми рисками.

- Риски современного бизнеса. Выявление, прогнозирование внешних/внутренних угроз и рисков для предприятия. Практические инструменты классификации, анализа и оценки финансовых рисков компании. Построение и анализ карты рисков компании. Принятие решений на основе карты рисков. Оценка результатов деятельности с учетом риска: расчет показателя EVA/SVA и рентабельности капитала, скорректированной на риск (RAROC). Формирование антикризисных решений и оценка их экономической эффективности.
- Кредитные, инвестиционные и операционные риски. Организационные и технологические принципы разработки системы управления кредитными и инвестиционными рисками. Методы оценки и управления кредитными, инвестиционными операционными рисками, рисками ликвидности.
- Кредитные риски. Оценка возможных/ожидаемых потерь, взыскание задолженности. Методики оценки риска всего кредитного портфеля/отдельного заемщика. Меры кредитного риска. Эффект диверсификации для снижения кредитного риска. Включение оценок кредитного риска в процесс подготовки компании к привлечению финансирования. Предварительная оценка стоимости кредита с учетом кредитного риска.
- Операционные риски. Оценка факторов операционного риска. Выявление экономических /финансовых потерь при возникновении операционного риска. Количественные модели операционного риска. Операционный рычаг (леверидж) как мера операционного риска.

- Формирование перечня налоговых рисков компании. Как снизить уровень налоговых рисков. Риски применения налоговой оптимизации. Опасность внедрения незаконных методов налоговой минимизации и оптимизации. Примеры управленческих решений, которые могут вызвать возникновение налоговых рисков. Как вести учет и формировать отчетность, чтобы избежать налоговые риски. Налоговый контроллинг и его связь с системой управления корпоративными финансами. Риски налоговых схем. Обзор арбитражной практики.
- Методы оценки и управления риском ликвидности.

Модуль 12. Финансовый инжиниринг.

- Привлечение и комбинирование финансовых инструментов с различными параметрами риска и доходности для реализации инвестиционной стратегии бизнеса.
- Разработка стратегии хеджирования рисков.
- Роль финансового инжиниринга в реализации крупных инвестиционных проектов компании.

Модуль 13. Организация внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита.

- Организация и методика комплаенс-контроля: сущность, основные задачи и направления; общие принципы и политика комплаенс.
- Процедуры контроля выполнения законодательства в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Как избежать блокировки по 115-ФЗ. Права и обязанности субъектов первичного финансового мониторинга. Причины блокировки счета по 115-ФЗ и анализ арбитражной практики.
- Актуальные задачи внутреннего аудитора в сложных и нестандартных условиях ведения бизнеса. Организация системы внутреннего контроля (СВК) и внутреннего финансового аудита на принципах риск-ориентированного подхода.
- Как пресечь финансовое мошенничество в компании. Манипулирование данными аудиторских проверок и сокрытие убытков. Проверка отчетов и исследований на ангажированность. Анализ управленческой отчетности с целью выявления сокрытия убытков/злоупотреблений. Манипуляции при ручных корректировках отчетности. Способы манипуляций и мошенничества при инвентаризации. Маркеры злоупотреблений. Выявление узких мест учета и контроля.
- Выявление вероятности сокрытия хищений через работу с персоналом. Хронометраж как метод выявления искаженных процессов и «разрешения» хищений. Закон Бенфорда или закон первой цифры при выявлении мошенничества персонала. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности деятельности компании.

Модуль 14. Договорная работа: финансово-экономические аспекты. Снижение финансовых рисков через организацию эффективной договорной работы.

- Договорная работа в финансово-экономической деятельности организации. Согласование договорных условий и визирование с различными службами организации, на что обратить внимание при согласовании договоров финансовой службой. Смягчающие обстоятельства при привлечении должностных лиц к налоговой и уголовной ответственности, возникшей в результате договорной работы. Анализ типичных ошибок, допускаемых при оформлении договоров.
- Оценка финансовых рисков отдельных видов договоров, встречающихся в финансово-экономической деятельности организации: посреднические договоры; договоры по передаче имущества во временное пользование: аренда; договоры подряда, строительного подряда; договоры на оказание услуг; договор присоединения убыточной компании.
- Налоговые нарушения в договорных отношениях: арбитражная практика. Как избежать налоговых нарушений при формировании договоров. Подробный анализ примеров налоговых нарушений: искусственное дробление бизнеса для получения необоснованной налоговой выгоды; активное использование самозанятых вместо наемных сотрудников; искусственное создание условий для использования льгот, пониженных ставок

и освобождения от уплаты налогов; использование схем с неправомерным применением соглашений об избежании двойного налогообложения.

- Когда обычный договор может показаться налоговым органам подозрительным, а взаимоотношения с контрагентом по договору — фиктивными. Что, на взгляд налоговых органов, в договорах может свидетельствовать о том, что действия контрагентов носят имитационный характер. Как сформулировать договор так, чтобы минимизировать риски.
- Финансовые условия хозяйственных договоров. Внимательность и осмотрительность при заключении договоров. Проверка контрагентов: изучение досье контрагента перед заключением договора, включение налоговых оговорок в договор. Основные документы, которые необходимо запросить у контрагента: на что именно обратить в этих документах внимание и когда, с учетом полученной информации, стоит отказаться от заключения договора.

Практикум: Анализ рисков компании. Построение карты рисков. Формирование финансовых решений на основе карты рисков.

День 5.

Модуль 15. Финансовое моделирование, инвестиционный анализ и оценка инвестиционных проектов.

- Верификация финансовой модели инвестиционного проекта: на что обратить внимание финансовой службе при проверке достоверности, надежности и объективности прогнозов инвестиционной и операционной фазы инвестиционного проекта.
- Основные требования к финансовой модели и допущения финансовой модели. Прогнозирование исходных данных. Формирование прогнозной финансовой отчетности. Включение в финансовую модель возможности проверки основных данных/расчетных показателей. Принципы и примеры построения гибких моделей.
- Подходы к оценке эффективности изолированных и встроенных в действующий бизнес инвестиционных проектов.
- Инвестиционная и операционная фазы инвестиционного проекта: на что обратить внимание финансовому директору при оценке проекта. Составляющие инвестиционной фазы, план реализации, стоимость этапов. Эффект «налогового щита» амортизации. Инвестиции в оборотный капитал. Учет НДС. Дополнительные инвестиции на этапе эксплуатации. Прогноз объемов производства и реализации, цены продаж по годам операционной фазы. Прогноз цены ресурсов и потребности в ресурсах в процессе эксплуатации. Постоянные и переменные затраты проекта. Учет инфляции при оценке влияния амортизации на налогооблагаемую прибыль. Налог на прибыль и налог на добавленную стоимость, релевантные проекту. Релевантные затраты при реализации проектов модернизации.
- Финансовые показатели проекта. Совокупные денежные потоки инвестиционного проекта. Дисконтированный денежный поток. Источники финансирования инвестиций и их цена, средневзвешенная стоимость капитала. Выбор ставки дисконтирования для оценки эффективности инвестиционного проекта.
- Расчет показателей инвестиционной привлекательности проекта: чистая приведенная стоимость проекта ($NPV_{project}$), дисконтированный период окупаемости проекта ($DPBP_{project}$); внутренняя норма доходности для всех участников проекта ($IRR_{project}$) и внутренняя норма доходности для собственников (IRR_{equity}). Чистый дисконтированный бюджетный эффект проекта. Социальные эффекты от реализации проекта.
- Расчет финансовых показателей: коэффициент покрытия выплат по обслуживанию долга свободными денежными потоками ($Debt\ Service\ Coverage\ Ratio, DSCR$), показатели обслуживания (покрытия) долга: коэффициент покрытия процентных выплат ($Interest\ Coverage\ Ratio, EBIT/проценты$), коэффициент покрытия долга денежными потоками, доступными для обслуживания долга, в период до погашения долга ($Loan\ Life\ Coverage\ Ratio, LLCR$); показатели долговой нагрузки: долг/собственный капитал, долг/ $EBITDA$, долг/ $CFADS$; показатель текущей ликвидности ($Current\ Ratio$), быстрой ликвидности ($Quick\ Ratio$); показатели рентабельности: рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж

(ROS), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность инвестиций (капитала) (ROCE); показатели оборачиваемости: оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость кредиторской задолженности, оборачиваемость запасов; прочие показатели покрытия долга: PLCR (Project Life Coverage Ratio), RLCR (Reserve Life Coverage Ratio).

- Формат представления и интерпретация рассчитанных финансовых показателей и показателей инвестиционной привлекательности проекта.
- Учет источников финансирования проектов, в том числе комбинированных источников финансирования инвестиций при расчете финансовых показателей проекта. Оценка кредитоспособности инвестора. Механизм проектного финансирования.
- Оценка эффективности инвестиционных проектов с учетом рисков. Анализ чувствительности результатов финансовых прогнозов к изменению всех данных и допущений, использованных в финансовой модели. Формирование финансовой модели с применением сценарного метода.
- Принципы принятия решений о целесообразности реализации инвестиционных проектов. Критерии выбора при рассмотрении совокупности несовместных проектов. Презентация итогового результата финансово-экономического обоснования проекта.
- Оценка инвестиционной привлекательности бизнеса.

Модуль 16. Финансовое моделирование в системе бюджетирования.

- Планирование бюджета и анализ бюджетов в MS Excel и специализированных программах: примеры из практики. Как разработать бюджетную модель для расчета различных бюджетных сценариев. Как эффективно работать с большими таблицами. Построение отчетов и анализ данных при помощи сводных таблиц. Визуализация данных: Power BI, Excel. Метод «Быстрый бюджет». Регулирование параметров бюджета. Бюджетирование по драйверам затрат (Activity based budgeting). Внедрение системы бюджетирования на основе разработанных бизнес-процессов.
- Технология составления бюджетов разных уровней: от бюджетов структурных подразделений до мастер-бюджета. Пошаговая методика составления бюджетов. Определение видов необходимых бюджетов и взаимосвязи между ними. Расчет бюджетных показателей. Выявление метрик в бюджетах для предотвращения кризисных ситуаций.
- Формирование консолидированного бюджета для достижения стратегических целей компании, контроль исполнения бюджета и бюджетного процесса. Анализ отклонений бюджета для принятия оперативных антикризисных решений.

Модуль 17. Финансовое управление, ориентированное на рост стоимости бизнеса.

- Управленческое мышление финансового директора, ориентированное на рост стоимости компании. Стоимость компании: взгляд с позиций финансовой аналитики и с позиций стратегической аналитики. Ключевые элементы управления, ориентированного на рост стоимости компании.
- Как определить «дальнозоркие» и «близорукие» компании в части создания стоимости? Как дальность зрения влияет на создание стоимости в разных паттернах? Как финансисты помогают анализировать рост компании? Традиционный подход. Оценка роста компании с учетом критериев стоимости компании. Как измерить устойчивость роста стоимости компании в процессе разработки корпоративных рыночных стратегий? Как по текущим результатам определить, происходит ли создание стоимости компании? Точки разрушения стоимости компании. Как корректировать экономическую прибыль с учетом специфики бизнес-модели для оценки текущих результатов? Финансовые инструменты для управления ростом стоимости. Преимущества модели экономической добавленной стоимости (EVA). Применение инструментария инвестиционного анализа для принятия управленческих решений, нацеленных на создание стоимости.
- Управленческая отчетность, ориентированная на приращение стоимости компании. Как построить учет и сформировать управленческую отчетность для управления стоимостью бизнеса через драйверы? Создание стоимости за счет повышения операционной эффективности. Изменения операционной деятельности, необходимые для максимизации

стоимости компании: выстраивание отношений с клиентами, работа с поставщиками, оперативное планирование.

- Создание системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Построение KPI сотрудников на базе дерева стоимости.

Модуль 18. Преференциальные режимы налогообложения в Российской Федерации.

- Как использовать преимущества особых экономических зон (ОЭЗ) и специальных административных районов (САР), территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР), промышленных парков, технопарков, бизнес-инкубаторов, чтобы максимально эффективно организовать бизнес.
- Нормативно-правовая основа преференциальных режимов налогообложения в Российской Федерации.

Практикум в Excel: Мини-кейс «Экспресс-анализ результатов финансовой модели».

Практикум в Excel: Оценка эффективности инвестиционного проекта.

Практикум: Пример оценки стоимости компании.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 5 дней.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Дополнительной профессиональной программы

повышения квалификации

«ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР»

Срок обучения: 40 академических часов

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Современное корпоративное управление как средство достижения стратегических и операционных целей. Модуль 2. Финансовая аналитика корпоративных решений: актуальные практики. Модуль 3. Финансово-экономическая служба (ФЭС): бизнес-процессы, регламенты, развитие профессиональных компетенций сотрудников, антикризисное управление. Модуль 4. Антикризисное бюджетирование (сценарное).	8	5	3	Тест
2	Модуль 5. Управление денежными средствами. Планирование, анализ, контроль денежных потоков. Модуль 6. Управление дебиторской задолженностью для формирования ликвидного денежного потока. Модуль 7. Казначейство: фокус на платежеспособность и ликвидность.	8	5	3	Тест
3	Модуль 8. Инструменты управления прибылью компании. Структуризация затрат и результатов. Модуль 9. Источники финансирования деятельности компании. Структура и стоимость капитала компании. Кредитование операционной и инвестиционной деятельности компании. Модуль 10. Альтернативные практики заёмного финансирования.	8	5	3	Тест

4	<p>Модуль 11. Финансовые риски в деятельности компании. Организация системы анализа и управления финансовыми рисками.</p> <p>Модуль 12. Финансовый инжиниринг.</p> <p>Модуль 13. Организация внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита.</p> <p>Модуль 14. Договорная работа: финансово-экономические аспекты. Снижение финансовых рисков через организацию эффективной договорной работы.</p>	8	5	3	Тест
5	<p>Модуль 15. Финансовое моделирование, инвестиционный анализ и оценка инвестиционных проектов.</p> <p>Модуль 16. Финансовое моделирование в системе бюджетирования.</p> <p>Модуль 17. Финансовое управление, ориентированное на рост стоимости бизнеса.</p> <p>Модуль 18. Преференциальные режимы налогообложения в Российской Федерации.</p>	7	5	2	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	40	25	14	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 1. Современное корпоративное управление как средство достижения стратегических и операционных целей. Модуль 2. Финансовая аналитика корпоративных решений: актуальные практики. Модуль 3. Финансово-экономическая служба (ФЭС): бизнес-процессы, регламенты, развитие профессиональных компетенций сотрудников, антикризисное управление. Модуль 4. Антикризисное бюджетирование (сценарное).	Вопросы 1-4 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 5. Управление денежными средствами. Планирование, анализ, контроль денежных потоков. Модуль 6. Управление дебиторской задолженностью для формирования ликвидного денежного потока. Модуль 7. Казначейство: фокус на платежеспособность и ликвидность.	Вопросы 5-7 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 8. Инструменты управления прибылью компании. Структуризация затрат и результатов. Модуль 9. Источники финансирования	Вопросы 8-10 Рабочей программы курса	Л, П

		<p>деятельности компании. Структура и стоимость капитала компании. Кредитование операционной и инвестиционной деятельности компании. Модуль 10. Альтернативные практики заёмного финансирования.</p>		
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 11. Финансовые риски в деятельности компании. Организация системы анализа и управления финансовыми рисками. Модуль 12. Финансовый инжиниринг. Модуль 13. Организация внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита. Модуль 14. Договорная работа: финансово-экономические аспекты. Снижение финансовых рисков через организацию эффективной договорной работы.</p>	Вопросы 11-14 Рабочей программы курса	Л, П
Пятый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 15. Финансовое моделирование, инвестиционный анализ и оценка инвестиционных проектов. Модуль 16. Финансовое моделирование в системе бюджетирования. Модуль 17. Финансовое управление, ориентированное на рост стоимости бизнеса. Модуль 18. Преференциальные режимы</p>	Вопросы 15-18 Рабочей программы курса	Л, П, А

		налогообложения в Российской Федерации.		
--	--	--	--	--

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования