8 (495) 698-63-64
8 (800) 234-55-22
seminar@finkont.ru
www.finkont.ru

Финансовый директор. Практика применения искусственного интеллекта (ИИ) в управлении финансами предприятия

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. Программа предоставляет возможность рассмотреть на практике инструменты, применяемые финансовыми директорами в условиях принятия антикризисных решений и реализации проектов изменений.

Дата проведения: 23 - 27 ноября 2026 с 10:00 до 17:30

Артикул: СП14092

Вид обучения: Курс повышения квалификации

Формат обучения: Онлайн-трансляция

Срок обучения: 5 дней

Продолжительность обучения: 40часов

Стоимость участия: 71 900 руб.

Для участников предусмотрено: Методический материал.

Документ по окончании обучения: По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 40 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

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.

Особенности программы

В процессе обучения рассматриваются практические аспекты использования искусственного интеллекта (ИИ) в работе финансового директора в части создания ИИ-ассистентов, ИИ-проектов, в разработке финансовой стратегии и формировании ключевых показателей эффективности, в финансовой аналитике, при прогнозировании больших данных, в сценарном моделировании и оптимизации, в разработке финансовых моделей, в подготовке отчетов и дашбордов, в управлении финансовыми рисками. Применение ИИ в деятельности позволит финансовому директору перейти от рутины к стратегическому управлению финансами предприятия.
Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

Программа обучения

День 1

Современное корпоративное управление как средство достижения стратегических и операционных целей. Применение ИИ в стратегическом управлении финансами.

- **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.-
- **ИИ трансформация работы финансового директора.** Что такое ИИ и как это работает: обзор нейросетей и их функций, полезных в деятельности финансового директора. В каких финансовых задачах применение нейросетей принесёт положительный результат, а в каких лучше воспользоваться классическими инструментами. Какие модели нейросетей лучше всего справляются с финансовыми задачами. «Галлюцинации» ИИ: почему нейросети выдумывают данные и как этого избежать. Ложные данные, предоставляемые ИИ. Промпт-инжиниринг в финансах: как правильно задать запрос (промпт) нейросети (контекст – роль – задача – ограничения – формат). Хорошие и плохие промпты и разница полученных результатов. Обучение ИИ: как заставить нейросеть думать и действовать по вашим правилам. Ответственность за ошибки ИИ: кто виноват в предоставлении ложных данных. Конфиденциальность и защита персональных данных: что можно и нельзя загружать в ИИ и как обезопасить свои данные. Интеллектуальная собственность и правовое регулирование: кто является автором контента, создаваемого ИИ и какие законы регулируют ИИ в РФ. Демонстрация примеров. Как ИИ может за секунды выполнить задачу, решаемую вручную за день.
- **Практикум:** «Создание промпта для выполнения реальной финансовой задачи: поиск аномалий в финансовых отчетах. Последствия предоставления ошибочных данных в финансовом отчёте, созданном ИИ».
- **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.- Переосмысление KPI: как ИИ учит нас проектировать показатели. Основные ошибки в стратегии. Бесполезность абстрактных формулировок при определении стратегии. Стоит ли концентрироваться на второстепенных задачах.
- **Разработка финансовой стратегии компании.** Алгоритм внедрения ИИ в разработку финансовой стратегии.
- **Система сбалансированных показателей (BSC).** Что важнее: стремительный рост или стабилизация бизнеса, выход на максимальную производительность или снижение себестоимости? Противоречие целей и показателей развития. Как с помощью ИИ финансовому директору найти противоречие стратегических целей и финансовых показателей предприятия. Как разработать комплекс финансовых показателей для оценки эффективности деятельности компании. Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в систему сбалансированных показателей (BSC): превращение BSC из инструмента ретроспективного анализа в систему прогнозного управления и стратегической навигации.-
- **Антикризисное управление**, навыки принятия решений в условиях неопределенности. Маркеры в финансовой отчетности для принятия эффективных управленческих решений нефинансовыми менеджерами. Как финансовому директору с помощью ИИ быстро найти противоречия и кризисные маркеры в финансовой отчетности.
- **Практикум:** «Проектирование финансовых показателей с использованием ИИ».

Финансовая аналитика корпоративных решений: актуальные практики. Практика применения ИИ в финансовой аналитике.

- **Финансовая аналитика в деятельности финансового директора.** Чем правильная финансовая аналитика отличается от анализа финансовой отчетности? Какие технологии и инструменты применяют передовые финансовые директоры для оценки эффективности компании? Ключевые финансовые характеристики компании на протяжении ее жизненного цикла: драйверы рисков, потоки денежных средств и 8 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.
- **Практикум:** «Применение ИИ при консолидации данных из разных управленческих отчетов. Как с помощью ИИ обработать и структурировать PDF-отчеты, выписки, разрозненные Excel-файлы».
- **Финансовый анализ:** что нужно знать профессионалу. Современная модель финансового анализа компании. Какие метрики и гипотезы использовать для финансового анализа. 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.-
- **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. 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.-
- **Практика применения ИИ в финансовой аналитике.** Как Искусственный интеллект (ИИ) трансформирует финансовый анализ, смещая фокус с простой автоматизации рутины на решение сложных аналитических задач. Финансовый анализ данных в Excel и с использованием ИИ: сравнение скорости обработки данных и результатов анализа. Как быстро сравнить показатели

разных периодов с помощью ИИ. Как ИИ позволяет быстро фильтровать и анализировать большие данные. Как с помощью ИИ выявлять «скрытые» взаимосвязи, которые сложно обнаружить вручную: глубокий анализ влияния внешних и внутренних факторов на финансовые показатели компании. Поиск аномалий и отклонений от плана.-

- **Практикум:** «Финансовый анализ деятельности предприятия с помощью ИИ».
- **Практикум:** «Пример использования ИИ для мониторинга финансово-экономического состояния предприятия с целью исследования узких мест и потенциальных возможностей роста, для построения карты рисков и формирования проблемного поля. Разработка эффективных управленческих решений на основе результатов мониторинга».

Финансово-экономическая служба (ФЭС): бизнес-процессы, регламенты, развитие профессиональных компетенций сотрудников, антикризисное управление. Алгоритм внедрения ИИ в деятельность ФЭС.

- **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 и цифровизация 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.
- **Создание ИИ-ассистентов (проектов) для сбора, обработки и аналитики разрозненной информации.** Возможности обработки и консолидации разрозненных данных в единую базу с помощью ИИ. Принципы создания наглядной интерактивной отчетности. Использование ИИ в работе с диаграммами, при построении отчетов с различными срезами аналитики, при обработке больших объемов информации. Создание интерактивных панелей ключевых показателей. Примеры формирования дашбордов для руководителя (монитор руководителя для принятия оперативных решений) с помощью ИИ. Формирование пояснительных записок и презентаций с помощью ИИ.
- **Практикум:** «Алгоритм интеграции ИИ в деятельности финансово-экономической службы».

День 2

Управление денежными средствами. Планирование, анализ, контроль денежных потоков с помощью ИИ.

- **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.
- **Практикум:** «Применение ИИ в управлении денежными потоками. Как быстро проанализировать факторы влияния на денежный поток с помощью ИИ».
- **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.
- **Практикум:** «Выявление кассовых разрывов. Как использовать ИИ для быстрого прогнозирования кассовых разрывов и оптимизации источников финансирования кассового разрыва».
- **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). Практическое применение матрицы Мобли. Сценарное планирование бюджета движения денежных средств (БДДС). Типичные ошибки при составлении БДДС. Внесение изменений в бюджеты в нестабильных экономических условиях.-
- **Практикум:** «Построение бюджета движения денежных средств косвенным методом с помощью ИИ. Оценка влияния управленческих решений на дефицит или избыток денежных средств».-
- **Расчет ликвидного денежного потока.** Восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости компании. Управление остатками денежных средств на счетах. Расчет оптимального остатка денежных средств.-
- **Практикум:** «ИИ-стресс-тест ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости компании».
- **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. Практика использования ИИ в управлении финансовыми рисками.
- **Управление размещением свободных остатков денежных средств** — овернайт, депозит и другие банковские инструменты получения доходов.

Управление дебиторской задолженностью для формирования ликвидного денежного потока. Применение ИИ в анализе дебиторской задолженности.

- **Возникновение дебиторской задолженности.** 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.-
- **Кейс:** «Как ИИ прогнозирует кассовые разрывы на основе данных о дебиторской задолженности и графике платежей».
- **Кейс:** «Как ИИ анализирует платежную дисциплину контрагентов и строит реалистичный график поступлений».
- **Практикум:** «Использование ИИ для скоринга клиентов и прогнозирования вероятности просрочки платежа на основе их платежной дисциплины. Комплексный анализ дебиторской задолженности с помощью ИИ, формирование эффективной кредитной политики, построение дашборда для генерального директора».

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:** «Применение ИИ при анализе кредитных договоров для выявления аномалий, рисковых формулировок».

День 3

Инструменты управления прибылью компании. Структуризация затрат и результатов.

- **Эффективное управление прибылью компании.** 8 видов прибыли. Как правильно анализировать отчет о финансовых результатах. Управленческая отчетность, необходимая для анализа эффективности формирования и управления прибылью компании.
- **Практикум:** «Анализ отчета о финансовых результатах: поиск главных причин снижения чистой прибыли с помощью ИИ».
- **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 8 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. Почему классический CVP-анализ и план-факт недостаточны для максимизации прибыли в нестабильной среде. Применение ABC-анализа при оценке эффективности операционной деятельности компании.- Использование результатов операционного анализа для принятия управленческих решений. ИИ как инструмент генерации сотен микро-гипотез для выявления факторов влияния на прибыль. 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.
- **Практикум:** «Применение ИИ в оптимизации ассортимента в условиях ограничений. Метрики эффективности ИИ-оптимизации ассортимента для финансового директора».
- **Кейс:** «Динамический расчет точки безубыточности с помощью ИИ».
- **Практикум:** «Разработка гипотез по максимизации прибыли с помощью ИИ».
- **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. Прогнозирование себестоимости с помощью регрессионных моделей: от классического факторного анализа к прогнозированию с ИИ. Распределение косвенных затрат с помощью ИИ. Расчет затрат по проектам, мероприятиям. Расчет затрат и результатов за период, в том числе в разрезе бизнес-единиц, центров «прибыли». Финансовые показатели для оцени эффективности принятия решений по управлению прибылью.
- **Кейс:** «Применение ИИ при построении модели прогнозирования себестоимости с учётом факторов влияния на расходы».
- **Кейс:** «Как ИИ предлагает логику распределения косвенных расходов на сложные продукты, где нет прямой связи».
- **Практика принятия решений по управлению прибылью.** Анализ отклонений прибыли. Практика применения ИИ при анализе 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-костинга и Таргет-костинга в рамках системы бережливого производства. Примеры реализации методов оптимизации на практике.
- **Практикум:** Анализ и управление затратами компании в условиях риска.
- **Практикум:** «Использование ИИ для целей оптимизации затрат».

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.-
- **Практикум:** «Создание ИИ-помощника финансового директора для формирования оптимальной структуры капитала и расчета средневзвешенной стоимости капитала».-
- **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.).
- **Практикум:** «Проведение анализ контрагента с помощью ИИ и выявление факторов риска снижения финансовой устойчивости и платежеспособности».
- **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. Контроль целевого

использования заемных средств.

- **Экспресс-оценка** стоимости бизнеса по методике расчета EBITDA. Как применить ИИ для оценки стоимости бизнеса. Оценка активов компании для различных целей (купли-продажа, залог): на что обратить внимание.
- **Практикум:** Взаимодействие с финансовой организацией. Как подготовиться к сложному и длительному процессу привлечения заемных источников. На какие факторы риска обратить внимание финансовому директору.

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.

День 4

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.
- **Налоговые риски 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.-**
- **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.
- **Практикум:** «Анализ рисков компании. Построение карты рисков. Формирование финансовых решений на основе карты рисков.»
- **Применение ИИ в управлении финансовыми рисками.** Нечёткий поиск аномалий: как ИИ ищет не только превышение лимитов, но и «странные паттерны». Метод «соседних ошибок»: как ИИ находит риски в местах, где раньше были похожие проблемы. Генерация сценариев для выявления перспективных рисков: как использовать ИИ при определении наиболее вероятных причин наступления неблагоприятного исхода, исходя из текущих данных. Генерация «чёрных лебедей»: как написать промпт для определения маловероятных, но катастрофических сценариев для компании. Матрица рисков с помощью ИИ. Как организовать мониторинг рисков с помощью ИИ. Определение опережающих индикаторы: как ИИ учится на исторических данных.
- **Практикум:** «Построение системы мониторинга финансовых рисков компании с помощью ИИ».

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.-
- **Практикум:** «Детектор лжи» в отчетности: как с помощью ИИ выявить признаки, которые могут указывать на риск мошенничества и манипуляций данными».

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 заключение 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:** «Создание ИИ-помощника финансового директора для анализа договоров на выявление финансовых рисков, признаков финансовых нарушений, прочих аномалий».

День 5

Финансовое моделирование, инвестиционный анализ и оценка инвестиционных проектов. Использование ИИ в финансовом моделировании.

- **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 (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:** 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.-
- **Практика использования ИИ в финансовом моделировании.** Как определить «опасность» применения ИИ в финансовом моделировании. Где финансисту поставить «красные флаги». Консолидация внешних макро и микро - факторов при построении финансовой модели с помощью ИИ. Как применить ИИ при прогнозировании внутренних факторов финансовой модели. Разработка сценариев финансовой модели компании с помощью ИИ. Определение с помощью ИИ факторов, оказывающих наибольшее влияние на финансовый результат, выявление связей между факторами, подбор оптимального сценария для инвестиционного проекта.
- **Практикум:** «Экспресс-анализ результатов финансовой модели».-
- **Практикум:** «Оценка эффективности инвестиционного проекта».

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.-
- **ИИ-инструменты в бюджетировании: от сбора данных до контроля исполнения.** Внедрение ИИ в процесс формирования исходных данных для разработки бюджетов компании. Как правильно поставить задачу ИИ в терминах бюджетирования. Принципы составления промптов для задач бюджетирования (контекст + роль + формат данных + ограничения). Как обучить ИИ логике бюджетирования, применяемой в компании, и, при этом, не допускать типичных ошибок. Применение ИИ в разработке сценариев и определения оптимального сценария бюджета. Принципы безопасности при использовании ИИ в бюджетировании.-
- **Кейс:** «Как составить бюджет с помощью ИИ: практика формирования промтов».
- **Практикум:** «ИИ как персональный ассистент финансового директора при защите бюджета». Генерация пояснительной записки к бюджету. Выявление скрытых конфликтов сценариев. Генерация возможных вопросов совета директоров и подготовка ответов.

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 ИИ для разработки гибких бюджетов и анализа отклонений.** Примеры сценарных бюджетов, разработанных с помощью ИИ. Анализ отклонений с помощью ИИ
- **Практикум:** «Рассмотрение примера антикризисного бюджета (сценарное бюджетирование). Анализ отклонений бюджета с использованием ИИ для выявления рисков и формирования управленческих решений».

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 дальнозоркость 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.-
- **Практикум:** «Пример оценки стоимости компании».

Преференциальные режимы налогообложения в Российской Федерации.

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

Преподаватели

БОЖЕВОЛЬНАЯ Зоя Анатольевна

Кандидат экономических наук, эксперт-практик в сфере внутрифирменного финансового управления и инвестиций.

Сфера профессиональных интересов:

- Внутрифирменное финансовое управление.
- Анализ финансово-хозяйственной деятельности.
- Инвестиционный анализ.
- Тактическое планирование (бюджетирование, разработка бизнес-планов, технико-экономических обоснований, финансовых моделей).
- Стратегическое планирование (разработка инвестиционных программ, стратегий, концепций корпоративного, отраслевого и регионального уровней).
- Оценка инвестиционной привлекательности (проекта, компании, отрасли).
- Оценка и управление финансово-экономическими рисками.
- Управление инвестиционными проектами.
- Оптимизация финансовых решений при формировании источников финансирования.
- Постановка системы управленческого учета.

Опыт работы:

- 2017 г.–н/в — Частная практика, финансовый консалтинг (инвестиционное проектирование, финансовое моделирование, постановка управленческого учета, финансовый анализ и др.), выполнила более 700 проектов.
- 2009–2019 гг. — Фонд развития предпринимательства Республики Саха (Якутия), заместитель начальника отдела анализа, контроля и мониторинга, финансовый аналитик – с 2014 года.
- 2007–2009 гг. — Комитет по драгоценным металлам, главный специалист финансово-аналитического управления.
- 2003–2007 гг. — Научно-исследовательский институт «Якутниипроалмаз» АК «АЛРОСА», инженер лаборатории экономического анализа.
- 2001–2002 гг. — Управление Пенсионного фонда Российской Федерации по республике Саха (Якутия), ведущий специалист.
- 2000–2001 гг. — Якутский центр научно-технической информации, экономист.

Образование:

- 2016 г. – Open Hearts Language Academy (США), программа подготовки «One to One course studies in OHLA».
- 2013 г. – University of Nice Sophia Antipolis (Франция), программа подготовки «Stage d’ete de l’Institut superieur d’economie et de Menegement».
- 2009 г. – Тихоокеанский государственный университет, кандидат экономических наук, экономика и управление народным хозяйством (промышленность).
- 2000 г. – Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова, мировая экономика.

ГОГОЛЮХИНА Мария Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент. Бизнес-тренер, практикующий консультант по вопросам управленческого учета, бюджетирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, оценки инвестиционных проектов, управления проектами.

Образование:

Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет (СПбГМТУ). Экономист-менеджер. Экономика и управление на предприятии.

ЗАВОДИНА Алла Витальевна

Кандидат экономических наук, сертифицированный региональный менеджер ВЭБ. РФ, консультант в сфере управления инвестиционными проектами, инвестиционного анализа, бизнес-планирования, финансового анализа, оценки стоимости бизнеса.

Сфера профессиональных интересов:

Управление инвестиционными проектами, инвестиционный анализ, бизнес-планирование, финансовый анализ деятельности компании, оценка стоимости бизнеса, инвестиционный и финансовый консультант, бизнес-консалтинг, финансовый инжиниринг, построение системы бюджетирования компании, подготовка заявок на получение бюджетного, кредитного финансирования инвестиционных проектов, на получение мер поддержки государственных институтов развития.

Образование:

Кандидат экономических наук (Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия (ИНЖЭКОН).
Сертифицированный региональный менеджер ВЭБ.РФ.
Московская школа управления Сколково.
Программа «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» (Санкт-Петербургский государственный экономический университет).
Стажировка в Университете Готланда (Швеция).

Опыт работы:

Консалтинговая компания «Агентство инвестиционного и финансового консалтинга», директор.
ГОАУ «Агентство развития Новгородской области», директор.
Новгородский государственный университет им. Я. Мудрого, доцент, декан.