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

Управленческий учет и анализ финансового результата: выработка решений для повышения доходности

Управленческий учет в компании в современных кризисных условиях должен быть направлен не только на констатацию фактической прибыли или убытков, но и на предоставление руководителям и собственнику компании детальной, релевантной, оперативной информации о том, как и где формируется финансовый результат, как управлять будущей эффективностью, применять предиктивную аналитику, создать систему бюджетирования, которая покажет, по какому сценарию должна двигаться компания для достижения целевого финансового результата и повышения доходности.

Дата проведения: 9 - 12 февраля 2027 с 10:00 до 17:30

Артикул: СП15794

Вид обучения: Курс повышения квалификации

Формат обучения: Дневной

Срок обучения: 4 дня

Продолжительность обучения: 32часа

Место проведения: г. Санкт-Петербург, Лиговский проспект, 266с1, Бизнес Центр Премьер Лига (3 очередь), 4 этаж, из лифта направо. Станции метро «Московские ворота», «Технологический институт», «Обводный канал».

Стоимость участия: 59 500 руб.

Для участников предусмотрено: Методический материал, кофе-паузы.

Документ по окончании обучения: Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 32 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

Для кого предназначен

Финансовых директоров, руководителей и специалистов финансовых подразделений (служб, отделов), экономистов и финансистов предприятий, финансовых аналитиков, специалистов по разработке финансовых моделей компании, а такжедля собственников бизнеса, генеральных директоров, руководителей смежных отделов, не имеющих профессионального финансового образования, для формирования осознанного отношения к системе управленческой отчетности, процессу формирования финансового результата, понимания влияния управленческих решений на доходность и финансовую устойчивость компании.

Цель обучения

Научить слушателей формировать систему оперативного управленческого учета и предиктивной аналитики, анализировать финансовый результат, определять факторы, влияющие на финансовый результат, находить драйверы роста финансового результата и определять риски, оценивать влияние управленческих решений на финансовые показатели, формировать сценарные бюджетные модели, принимать эффективные решения для повышения доходности компании, ее финансовой устойчивости в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Особенности программы

Акцент в программе сделан на сквозной практический кейс, который объединяет все темы. Участникам предлагаются **аналитические модели в MS Excel**, разработанные на примерах действующего бизнеса. **В практикумах рассматриваются возможности искусственного интеллекта (ИИ) в оптимизации процессов и автоматизации рутинных задач**, таких как анализ больших данных, анализ исторических данных для прогнозирования, построение сценарных бюджетных моделей, оценка рисков,

выработка оптимальных решений для повышения доходности. Участники получают комплект чек-листов и аналитических инструментов в MS Excel, которые смогут использовать в дальнейшей работе для принятия финансово грамотных управленческих решений.

Результат обучения

В результате обучения слушали узнают:

- Как усилить систему управленческого учета, чтобы руководство точнее видело финансовый результат и могло оперативно на него влиять.
- Какая система управленческого учета должна быть создана в условиях быстрых изменений и в условиях устойчивого роста.
- Как сформировать систему предиктивной аналитики, которая позволяет управлять будущей эффективностью.
- Какие факторы оказывают влияние на финансовый результат компании и как управлять данными факторами.
- Инструменты анализа финансового результата для определения «болевых точек».
- Как построить систему управленческого учета для проведения глубокого детального анализа доходов и расходов, оборотного капитала, источников финансирования с точки зрения влияния на финансовый результат и доходность компании.
- Инструменты повышения доходности в краткосрочной перспективе.
- Методологию и инструменты оценки влияния управленческих решений на финансовые показатели, способы улучшения финансовых показателей.
- Принципы выделения центров финансовой ответственности для управления финансовым результатом.
- Техники антикризисного сценарного бюджетирования, ориентированные на достижение финансового результата в краткосрочной перспективе.
- Инструменты для оперативного, глубокого анализа отклонений прибыли, выручки, расходов при реализации бюджетов и примеры принятия решений на основе анализа отклонений.
- Принципы внедрения методов имитационного моделирования финансового результата в условиях риска с применением ИИ.
- Инструменты повышения долгосрочной доходности.
- Методы долгосрочного финансового планирования и моделирования.
- Способы визуализации результатов выработки решений для повышения доходности.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

Программа обучения

День 1

Концепция управленческого учета в условиях быстрых изменений и в условиях устойчивого роста.

- Сущность управленческого учета, его необходимость в кризисных ситуациях. Управленческий учет как система жизнеобеспечения бизнеса. Ключевые отличия управленческого и финансового учета. Какие показатели из финансовой отчетности могут быть полезны для аналитики финансового результата.
- Требования к организации системы управленческого учета в кризисных ситуациях. Формы управленческих отчетов, требования в исходным данным и скорости предоставления информации. Регламенты управленческого учета. Распределение ответственности в части сбора и предоставления оперативной информации для принятия решений.
- Как применить возможности ИИ в оптимизации процессов сбора и анализа данных и автоматизации рутинных задач аналитиков.
- Сегментарный управленческий учет и отчетность. Разделение бизнеса на центры финансовой ответственности (ЦФО). Выявление прибыльных и проблемных сегментов на основе оперативной управленческой отчетности.
- Роль управленческого учета в системе устойчивого роста бизнеса. Ориентация системы управленческого учета на целевой финансовый результат и будущую эффективность.
- Автоматизация и цифровизация управленческого учета. Обзор систем автоматизации.

Инструменты и изменения в системе управленческого учета для повышения доходности.

- Система управленческого учета для повышения эффективности бюджетирования. Внедрение антикризисных методов бюджетирования: нулевой бюджет, скользящее бюджетирование с заморозкой, сценарное бюджетирование.

- Учет затрат и себестоимости. Градация затрат по степени приоритета (критичности).
- Усиление нормативного учета. Оперативный анализ отклонений.
- Сегментарная отчетность и детальный анализ. Анализ прибыльности и денежного потока в разрезе узких сегментов.
- Анализ безубыточности в новой реальности.
- Мониторинг и отчетность. Периодичность формирования управленческой отчетности.
- Переход на новый уровень аналитики. Внедрение предиктивной и предписательной аналитики. Оценка уровня зрелости системы аналитики в компании (чек-лист).
- Формирование жизненно важных показателей (KPI) в системе управленческого учета.
- Организационные изменения в системе учета: Создание «Кризисного штаба» или «Ситуационного центра». Делегирование полномочий. Прямая коммуникация в условиях быстрых изменений.

Практикум 1. Изучение подходов к организации системы управленческого учета.

Практикум включает рассмотрение структуры управленческих отчетов, определение требований к исходным данным и скорости предоставления информации. Слушатели работают с чек-листами для оценки качества системы управленческого учета и оценки уровня зрелости системы аналитики в компании.

Анализ финансового результата. Поиск «болевых точек».

- Финансово-экономическая модель бизнеса. Схема движения финансовых ресурсов компании. Финансовый результат деятельности компании.-
- 8 видов прибыли предприятия: процесс формирования маржинальной прибыли, валовой прибыли, операционной прибыли, EBITDA, прибыли до уплаты процентов и налогов (EBIT), налогооблагаемой прибыли, чистой прибыли, нераспределенной прибыли.
- Анализ динамики выручки, затрат, прибыли. Какие управленческие решения «съедают» чистую прибыль компании.
- Анализ рентабельности продаж по разным видам прибыли. Оценка причин «разрывов» показателей рентабельности, рассчитанной по разным видам прибыли.
- Анализ динамики показателей рентабельности, определение факторов влияния на рентабельность продаж.
- Факторный анализ прибыли. Влияние объема продаж. Влияние цен. Влияние структуры продаж. Влияние переменных затрат. Влияние постоянных затрат.
- Анализ чувствительности финансового результата к изменению входных факторов.
- Применение ИИ в анализе больших данных для улучшения прогнозов.

Практикум 2. Анализ финансового результата компании.

Практикум включает изучение управленческой отчетности действующего предприятия, анализ динамики прибыли, расчет показателей рентабельности продаж и определение факторов влияния на финансовый результат. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel, изучают возможность применения ИИ в работе с историческими данными.

День 2

Управленческий учет для проведения глубокого детального анализа доходов.

- Факторный анализ выручки, выявление драйверов роста и рисков. Применение ИИ при анализе отклонений и факторном анализе выручки: примеры решений.
- Система управленческого учета для анализа ассортиментной матрицы по продуктам и услугам. Формирование данных управленческой отчетности для проведения анализа.
- Методы проведения анализа. «Директ-костинг» (маржинальный подход) для расчета реальной прибыльности каждого продукта. ABC-анализ продуктов (по выручке, прибыли, маржинальности, маржинальности на единицу ограниченного ресурса, рентабельности). Анализ «вклад на покрытие» для принятия решений: снять с производства, модернизировать, изменить цену.
- Как частые изменения в ассортиментной матрице влияют на затраты и создают финансовые потери. Как рассчитать финансовые потери от неэффективной ассортиментной матрицы.
- Какие финансовые метрики необходимо использовать при формировании ассортиментной матрицы.
- Система управленческого учета для анализа по клиентам / сегментам рынка / каналам сбыта. Распределение связанных с клиентом затрат на клиентский сегмент. Сегментация клиентов по выручке, прибыли, дебиторской задолженности, маржинальности, рентабельности.
- Роль цены в продажах при формировании финансового результата компании. Влияние цены на объем продаж и прибыль. Принципы и алгоритм формирования формулы цены производителя. Примеры из практики действующих предприятий.
- Факторы, влияющие на ценообразование. Как учитывать себестоимость и рыночные факторы при формировании цены на продукт.
- Анализ безубыточности. Оценка операционного риска. Сочетание анализа безубыточности и анализа спроса. Решения по ценообразованию и объему продаж на основе операционного анализа.
- Финансовые цели ценообразования. Стратегии и методы ценообразования. Цена с точки зрения издержек. Цена с точки зрения спроса. Понятие ценовой эластичности. Использование показателя ценовой эластичности при принятии решения о цене. Цена с точки зрения конкурентов. Ценовая дискриминация. Комплексное решение о ценообразовании на продукт с учетом всех факторов, влияющих на цену: пример расчета цены.
- Оптимальное ценообразование при многопродуктовом производстве: построение матрицы «цена – объем продаж – прибыль – рентабельность».

- Динамическое ценообразование и скидки. Эффекты от предоставления скидки. Как оценить эффективность предоставления скидки с точки зрения влияния на финансовый результат. Как не привести компанию к серьезным потерям при предоставлении скидок. Понятие «упущенной выгоды» в финансах.
- Методы повышения дохода от реализации продукции, оценка их финансовой эффективности и влияние на финансовый результат.

Управленческий учет для проведения глубокого анализа затрат.

- Основная функция управленческого учета – учет затрат.-
- Классификация затрат в управленческом учете: переменные и постоянные затраты, прямые и косвенные затраты. Релевантные затраты – затраты, связанные с управленческим решением. Как внедрить систему учета и анализа релевантных затрат.
- Классификация затрат для целей контроля: контролируемы и неконтролируемые затраты.
- Виды себестоимости: производственная и полная себестоимость. Определение факторов, влияющих на себестоимость. Причины отклонения фактической себестоимости от плановой.
- Распределение косвенных затрат на продукт: как корректно и справедливо распределить косвенные затраты по продуктам. Различие методов распределения косвенных затрат в бухгалтерском и управленческом учете.
- Методы распределения косвенных затрат в управленческом учете для достижения справедливой себестоимости и оценки вклада продукта в финансовый результат компании, выбор базы распределения.
- Метод Direct costing («прямых затрат») и метод Absorption costing («полных затрат»): различие методов, применимость в системе бухгалтерского и управленческого учета. Риски использования метода прямых затрат. Важность применения в системе управленческого учета двух методов.
- ABC (Activity Based Costing) как наиболее объективный метод распределения косвенных затрат.
- К каким ошибочным решениям может привести некорректное распределение косвенных расходов: примеры из практики действующих предприятий.
- Операционный анализ и анализ безубыточности в системе управленского учета. Непрерывность расчета точки безубыточности из-за изменения цен, структуры затрат и спроса: как организовать оперативную информацию для анализа безубыточности.

Практикум 3. Анализ влияния доходов и расходов на финансовый результат и доходность.

Практикум включает применение различных методов и инструментов для анализа доходов и расходов на основе данных управленческой отчетности. Слушатели строят прогнозные сценарные модели, которые позволяют провести оценку влияния решений по изменению объемов продаж, цен, ассортиментной матрицы, структуры клиентов, оптимизации расходов на финансовый результат и доходность компании. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel, изучают возможность применения ИИ в работе с большими данными при прогнозировании будущего результата.

День 3

Управленческий учет для проведения глубокого анализа оборотного капитала.

- Управление денежными потоками. Определение оптимального объема денежных средств на счетах предприятия для обеспечения достаточной ликвидности и сокращения упущенных выгод.- Размещение свободных остатков денежных средств — овернайт, депозит и другие банковские инструменты получения краткосрочного дохода.
- «Рабочий капитал» и «Чистый рабочий капитал». Влияние запасов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности на «чистый рабочий капитал» компании.- Влияние «рабочего капитала» на формирование финансового результата и доходность компании.
- Какие управленческие решения связывают деньги в рабочем капитале и как этого избежать. Как это влияет на финансовый результат. Косвенный метод анализа денежных потоков для оценки отклонения денежного потока от чистой прибыли.
- Как оценить эффективность управления запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью с точки зрения финансового результата.
- Методы управления запасами для обеспечения будущей эффективности. Использование ABC-анализа в управлении и учете запасов. Определение оптимального объема заказа (EOQ — Economic Order Quantity). Точка очередного заказа (перезаказа).
- Современные системы управления запасами: выталкивающие и вытягивающие системы. Оценка влияния выбранной системы управления запасами на доходность компании.
- Оценка расходов, связанных с запасами. Стоимость хранения запасов. Источники финансирования запасов и их стоимость.
- Влияние запасов на финансовый результат компании. Как за счет оптимизации запасов увеличить доходность бизнеса.
- Управление дебиторской задолженностью. Контроль дебиторской задолженности. Стоимость дебиторской задолженности. Влияние дебиторской задолженности на доходы компании, прибыль. Источники финансирования дебиторской задолженности.
- Подходы к оптимизации дебиторской задолженности для повышения доходности.
- Понятие оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.
- Скорость возврата денежных средств: показатели операционного цикла и финансового цикла. Как ускорение оборачиваемости денежных средств влияет на финансовый результат.
- Нужно ли стараться сократить рабочий капитал. Какие риски, возможности и расходы связаны с высоким и низким уровнем рабочего капитала.
- Оптимальный объем рабочего капитала для повышения доходности компании.

Практикум 4. Анализ влияния оборотного капитала на финансовый результат и доходность.

Практикум включает применение различных методов и инструментов для анализа элементов оборотного капитала компании на основе данных управленческой отчетности, Слушатели рассчитывают оптимальный объем «рабочего капитала», оценивают его влияние на финансовой результат, определяют «ловушки» доходности, строят прогнозные модели. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel.

Управленческий учет для проведения глубокого анализа источников финансирования.

- Собственные и заемные источники финансирования.
- Средневзвешенная стоимость капитала компании (WACC). Факторы, влияющие на рост стоимости капитала компании. Методы расчета стоимости собственного капитала. Расчет стоимости заемного капитала до и после налогообложения. Эффект «налогового щита» выплат процентов.- Факторы, влияющие на стоимость различных источников финансирования.
- Предельная стоимость капитала и ее использование при принятии краткосрочных и долгосрочных решений.
- Методические подходы и практические методы определения оптимальной структуры капитала.
- Оценка влияния структуры и стоимости капитала на финансовый результат и доходность компании.-

Практикум 5. Анализ влияния источников финансирования на финансовый результат и доходность.

Практикум включает применение различных методов и инструментов для анализа источников финансирования компании на основе данных управленческой отчетности. Слушатели определяют оптимальную структуру капитала, рассчитывают стоимость капитала, оценивают влияние структуры и стоимости капитала на финансовый результат и доходность. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel.

Выработка решений для повышения доходности в краткосрочной перспективе.

- Как добиться устойчивого роста финансового результата: поиск резервов, формирование решений, оценка принятых решений.
- Формирование оптимального ассортимента, максимизирующего прибыль в условиях ограничений и неопределенности входных факторов (с применением инструментов линейного программирования).
- Формирование оптимальной структуры клиентов / сегментов рынка / каналов сбыта для повышения доходности.
- Применение инструментов «бережливого производства» при принятии решения о цене на продукт: технология Кайдзен в ценообразовании.
- Расчет оптимального лимита скидок для клиентов: оценка лимита с точки зрения получения прибыли и денежного потока, обеспечения рентабельности продаж.
- Методы снижения себестоимости без потери качества продукта и без потери конкурентоспособности компании. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) для выявления резервов снижения затрат.-
- Повышение операционной эффективности для снижения затрат.
- Масштабирование – как способ снижения себестоимости продукции. Как оценить эффект от масштабирования. Влияние стратегии масштабирования на финансовый результат.
- Справедливое распределение косвенных затрат для оценки вклада продукта в финансовый результат, своевременного выявления «проблемных» (убыточных) и «перспективных» (прибыльных) продуктов.
- Инструменты снижения расходов: примеры из практики действующих предприятий.
- Оптимизация оборотного капитала для улучшения финансового результата.
- Оптимизация структуры капитала и снижение стоимости капитала для получения доходности в краткосрочной перспективе.
- Инвестиции в краткосрочные финансовые вложения как источник формирования дополнительного дохода: виды краткосрочных финансовых вложений, оценка доходности и рисков краткосрочных финансовых вложений.
- Применение ИИ в анализе больших данных для улучшения решений и построении прогнозов.

Практикум 6. Выработка решений для повышения доходности в краткосрочной перспективе.

Практикум включает применение различных методов и инструментов повышения доходности в краткосрочной перспективе. Слушатели формируют оптимальный ассортимент товаров, оптимальную структуру клиентов, рассматривают различные подходы к распределению косвенных расходов, оценивают эффективность мероприятий по снижению переменных и постоянных расходов, формируют предложения по ценообразованию, оценивают мероприятия по повышению операционной эффективности, разрабатывают прогнозные модели с целью оценки влияния принятых решений на финансовый результат и доходность компании. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel, изучают возможность применения ИИ в работе с большими данными при прогнозировании будущего результата.

День 4

Центры финансовой ответственности и система финансового планирования и бюджетирования.

- Выделение центров ответственности и организационная структура предприятия. Разновидности центров ответственности: центры дохода, центры затрат, центры прибыли и центры инвестиций. Поиск оптимального соотношения централизации и децентрализации в системе управленческого учета.
- Система бюджетирования, ориентированная на достижение финансового результата. Антикризисное сценарное бюджетирование: оперативное реагирование на изменение факторов, влияющих на доходность. Система бюджетов компании: операционные и финансовые бюджеты. Бюджет доходов и расходов. Прогнозный баланс. Бюджет движения денежных средств.-
- Анализ отклонений прибыли, выручки, расходов при реализации бюджетов. Выявление рисков и оперативное реагирование на факторы внешней и внутренней среды для устранения потерь и повышение доходности.

- Имитационное моделирование финансового результата в условиях риска с применением ИИ.
- Как в погоне за доходностью бизнеса не угодить в «ловушки» потери ликвидности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и платежеспособности.- Финансовые показатели для комплексной оценки эффективности основного (главного) бюджета.

Практикум 7. Оценка эффективности бюджета и анализ отклонений.

Практикум включает построение сценарного бюджета на основе результатов, полученных при решении предыдущих практикумов, оценку бюджета предприятия с точки зрения формирования финансового результата, доходности, ликвидности, оборачиваемости, платежеспособности и финансовой устойчивости, а также анализ отклонений прибыли, выручки расходов. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel.

Выработка решений для повышения долгосрочной доходности.

- Планирование долгосрочного финансового результата: определение драйверов повышения доходности и оценка рисков бизнеса.
- Инвестиции в долгосрочные финансовые активы: доходность и риски финансовых вложений, оценка влияния на финансовый результат.
- Инвестиции в долгосрочные реальные активы: оценка экономической добавленной стоимости (EVA) и рыночной добавленной стоимости (MVA). Оценка доходности и рисков инвестиций в реальные активы. Анализ влияния долгосрочных инвестиций в реальные активы на финансовый результат и долгосрочную доходность бизнеса.
- Формирование долгосрочных финансовых планов и финансовых моделей.-
- Модели оценки стоимости компании через капитализацию прибыли.
- Применение ИИ в построении долгосрочных финансовых моделей.

Практикум 8. Выработка решений для повышения долгосрочной доходности.

Практикум включает оценку эффективности инвестиций в долгосрочные финансовые активы и долгосрочные реальные активы с позиций риска, доходности, влияния на достижение долгосрочного финансового результата и финансовой устойчивости бизнеса. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel.

Визуализация результатов выработки решений для повышения доходности.

- Сбалансированная система управленческих данных и показателей, позволяющих оценить эффективность решений для достижения доходности.
- Формирование системы KPI, ориентированной на финансовый результат. Метрики KPI.
- Как связать KPI с компетенциями и мотивацией менеджеров.
- Методы анализа отклонений KPI от плановых (нормативных) значений. Визуализация данных для принятия решений.
- Основные ошибки при формировании KPI и примеры успешных практик действующих компаний из различных отраслей.
- Автоматизация отчетности по KPI.
- Чтение и интерпретация P&L отчета (отчета о прибылях и убытках).
- Дашборды и ключевые метрики для контроля результатов.- Практикум построения дашборда для финансового директора, генерального директора, собственника компании. Почему для разных пользователей требуется разные подходы к визуализации данных.-
- Применение ИИ для мониторинга данных, отчетности, визуализации результатов решений.
- Как презентовать руководству результаты принятых управленческих решений, направленных на повышение доходности компании.

Практикум 9. Визуализация результатов принятых управленческих решений.

Заключительный практикум объединяет все решения, которые были разработаны слушателями в предыдущих практикумах. Практикум включает итоговый расчет сбалансированных показателей для оценки принятых решений в части формирования целевого финансового результата и достижения доходности. Слушатели работают с чек-листами и аналитическими таблицами в MS Excel. Слушатели определяют ключевые метрики и разрабатывают дашборды для визуализации результатов своих решений с применением ИИ.

Преподаватели

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.