

# Академия финансового директора (CFO)



**Продолжительность**  
8 дней/  
64 академических часа/  
48 CPD-единицы/  
56 CPE-часов



GOLD PARTNER



## Требования к уровню подготовки участников программы

Высшее экономическое или финансовое образование, опыт работы в качестве руководителя финансового департамента или его заместителя не менее 3-х лет.

В настоящее время, когда постоянно возрастает важность финансовой составляющей в успехе стратегии развития компаний, роль финансового директора (CFO) становится ключевой и выходит на первый план. Для достижения успеха от CFO требуется еще более глубокое понимание стратегии, обладание лидерскими навыками и транслирование финансов на язык бизнеса.

«Академия финансового директора (CFO)» - это программа Академии бизнеса EY, разработанная специально для финансовых директоров и кандидатов на данную должность. Программа направлена на повышение квалификации и расширение круга знаний и навыков для достижения успеха в новой роли CFO - роли стратегического партнера генерального директора компании.

Программа «Академия финансового директора (CFO)» состоит из следующих бизнес-дисциплин: стратегия, обоснование стратегии финансирования, стратегический риск-менеджмент, перевод стратегии на операционный уровень, презентация финансовых результатов компании инвесторам, повышение личной эффективности.

## Почему важно принять участие в данной программе?

- ▶ Программа «Академия финансового директора (CFO)» - это площадка, где можно получить не только новую информацию, но и обменяться опытом. Учитывая высокий уровень клиентов Академии бизнеса EY, этот обмен опытом является одной из ценных составляющих данной программы.
- ▶ Программу проводят опытные эксперты в области финансов, стратегии и лидерства, имеющие степени кандидатов наук, а также квалификации ACCA, CIA, CMA, PMP, MBA, MBTI и др.
- ▶ Программа проводится в интерактивном формате и включает в себя бизнес-кейсы, обсуждения, групповые дискуссии. В качестве бонуса участники программы будут приглашены на круглые столы, организуемые компаний EY на актуальные профессиональные темы.
- ▶ Модульный формат программы позволяет участникам применять полученные знания и навыки сразу в ходе программы, между ее модулями.
- ▶ По итогам успешного завершения программы, участники получают Диплом Академии бизнеса EY.

## Диплом и сертификаты

По итогам успешного завершения полной программы участникам вручается Диплом Академии бизнеса EY.

После завершения каждого из модулей программы участники получают сертификаты Академии бизнеса EY.

## Время проведения

В открытом формате обучение проводится в Академии бизнеса EY с 9:30 до 16:00.

## Полная стоимость

152 000 рублей плюс НДС на одного участника

## Регистрация

[www.ey.com/cis/cfo](http://www.ey.com/cis/cfo)

## Целевая аудитория

- ▶ Финансовые директора российских и международных компаний и их преемники (кандидаты на позицию финансового директора), руководители планово-экономических и финансовых департаментов компаний, главные бухгалтера и их заместители
- ▶ Финансовые руководители, заинтересованные в росте стоимости бизнеса, оказывающие влияние на разработку стратегии и консультирующие нефинансовых руководителей (высшее руководство) компании в оценке финансовых последствий принимаемых операционных и стратегических решений, в том числе руководители, составляющие кадровый резерв компании.

Целевой аудиторией программы являются участники, имеющие высшее экономическое или финансовое образование и опыт работы на руководящей позиции не менее 3-х лет. Программа также будет интересна обладателям международных квалификаций, в том числе таких, как ACCA, CFA, CIA, CPA, кандидатам и докторам экономических наук.

## Цели программы

Все разделы программы связаны между собой единой целью: помочь финансовому директору в его современной роли - роли стратегического бизнес-партнера генерального директора - и отвечают на вопросы:

- ▶ Какая стратегия поможет добиться конкурентного преимущества на рынке: есть ли смысл снижать затраты, или стоит пойти на их увеличение?
- ▶ Как перевести стратегию на операционный уровень?
- ▶ Какие риски и ловушки в принятии решений свойственны руководителям, не имеющим экономического или финансового образования? Чем им может помочь финансовый директор?
- ▶ Как оптимизировать решения по выбору внешних источников финансирования в зависимости от экономической ситуации на рынке: спад, рецессия, стагнация, подъем?
- ▶ Как знание психологии человека поможет повысить свою личную эффективность и эффективность работы команды финансового департамента?
- ▶ Как презентовать финансовые результаты работы компании Совету директоров и инвесторам? Как сделать свою презентацию эффективной с точки зрения достижения поставленных целей?

## Стоимость и даты проведения программы в Санкт-Петербурге в 2016 году

Вы можете пройти как всю программу полностью, так и ее отдельные модули.

	Модуль I	Модуль II	Модуль III	Модуль IV
Даты проведения	21-22 июля	4-5 августа	25-26 августа	15-16 сентября
Дни недели	Четверг-пятница			
Стоимость* модуля, руб.	54 300**	54 300**	54 300**	54 300**
Стоимость* программы, руб.	152 000***			

\* Стоимость включает: участие одного человека в программе, учебные материалы, чай, кофе в перерывах.  
К стоимости будет добавлен НДС (18%).

\*\* На отдельный модуль/модули программы действуют скидка 20% при регистрации за месяц до начала обучения.

\*\*\* Стоимость действует при единовременной регистрации и оплате (4 модуля) вне зависимости от срока регистрации.

## Программа «Академия финансового директора (CFO)»

Модуль I		Перерыв	Модуль II		Перерыв	Модуль III		Перерыв	Модуль IV	
День 1	День 2		День 3	День 4		День 5	День 6		День 7	День 8
Четверг	Пятница		Четверг	Пятница		Четверг	Пятница		Четверг	Пятница
Стратегия бизнеса и перевод стратегии на операционный уровень			Личная эффективность финансового директора и эффективность его команды			Принятие решений в условиях риска и финансовые стратегии			Презентация результатов работы компании инвесторам	

### Рекомендуемая схема обучения

- ▶ Финансовый анализ II: оценка эффективности деятельности компании
- ▶ Оценка инвестиционных проектов II: источники финансирования и другие сложные вопросы
- ▶ Финансовое моделирование II: прогнозирование финансового состояния бизнеса
- ▶ Оценка бизнеса
- ▶ Риск-менеджмент
- ▶ Программа подготовки ДипИФР (Рус)
- ▶ Программа подготовки АССА
- ▶ Академия финансового директора (CFO)
- ▶ Программа подготовки CFA®

## Модуль I «Стратегия бизнеса и перевод стратегии на операционный уровень», 2 дня

### Цели модуля

- ▶ Обсудить основные мировые тенденции и факторы, влияющие на стратегии компаний
- ▶ Изучить современные подходы к формированию конкурентного преимущества компании
- ▶ Проанализировать влияние стратегии на рост стоимости бизнеса
- ▶ Рассмотреть принципы стратегического позиционирования компании
- ▶ Увидеть пути достижения баланса между сокращением затрат и повышением ценности для клиентов компании с целью создания и роста конкурентного преимущества
- ▶ Освоить механизмы перевода стратегии на операционный уровень
- ▶ Узнать, что такое стратегическое соответствие организации, и как его создать
- ▶ Понимать готовность компании к воплощению стратегии
- ▶ Научиться применять стратегическую карту для бюджетного планирования компании.

### Программа

#### День 1 «Стратегия бизнеса: оценка конкурентного преимущества, сокращение затрат против роста ценности»

- ▶ Знакомство. Представление участников. Сбор ожиданий. Программа курса
- ▶ Введение: изменение роли финансового директора. Акцент на стратегический менеджмент
- ▶ Основные мировые тенденции и факторы, влияющие на стратегии компаний (современные данные ведущих школ мира). **Дискуссия: наиболее значимые факторы для Вашей компании**
- ▶ Стратегическая пирамида: видение, миссия, ценности, стратегия, цели, действия, мотивация
- ▶ Критерии успешности стратегии: рост рыночной стоимости бизнеса и рентабельности инвестиций
- ▶ Стратегическое позиционирование: график «ценность/ затраты». Четыре типа стратегического позиционирования. Кривая «границы эффективности»
- ▶ Измерители конкурентного преимущества. Сравнение анализируемой компании с конкурентами
- ▶ Заключительная фасилитация групповой работы (в мини-группах) на тему: драйверы роста конкурентного преимущества по осям «ценность/ затраты». Обсуждение и приоритезация. Выводы

#### День 2 «Перевод стратегии на операционный уровень»

Стадии стратегического планирования

Стратегическая карта - логика описания стратегии

- ▶ Финансовая составляющая - экономические итоги стратегии
  - ▶ Стратегия роста: увеличение возможностей получения доходов или увеличение ценности
  - ▶ Стратегия производительности: управление издержками, управление активами
- ▶ Клиентская составляющая - основа стратегии: специфическое предложение потребительской ценности
- ▶ Бизнес-процессы и обучение/развитие - способы реализации стратегии
  - ▶ Операционный менеджмент
  - ▶ Процесс управления клиентами
  - ▶ Инновационные процессы
- ▶ Нематериальные активы - стратегическое соответствие
  - ▶ Человеческий капитал
  - ▶ Информационный капитал
  - ▶ Организационный капитал

Перевод целей стратегической карты в конкретные показатели. Система сбалансированных показателей (BSC)

Программы для достижения стратегических целей - инициативы

**Бизнес кейс: принятие решений о выборе и обосновании стратегических инициатив**

## Модуль II «Личная эффективность финансового директора и эффективность его команды», 2 дня

### Цели модуля

- ▶ Проанализировать свой стиль поведения через призму MBTI - общение, сбор и обработка информации, принятие решений, организация процессов. Рассмотреть стратегии поведения людей с разными типами MBTI и найти пути достижения синергии
- ▶ Выработать рекомендации по повышению личной и командной эффективности, улучшить качество индивидуальной и командной работы. Определить области для развития в сфере бизнес-коммуникаций, принятии управленческих решений и управлении изменениями.
- ▶ Раскрыть возможности использования MBTI® для развития лидерского потенциала: анализ и усовершенствование личного лидерского стиля

### Программа

#### День 3 «Личная эффективность финансового директора и эффективность его команды»

- ▶ Развитие лидерского потенциала и построение команды.
  - ▶ Критерии успешного лидера
  - ▶ Ключевые факторы высокоэффективной команды
- ▶ Введение в MBTI: история создания и основные понятия.
- ▶ Предпочтения MBTI и организационный контекст:
  - ▶ Фокус внимания и восполнение энергии: рабочая среда и работоспособность, проведение встреч и совещаний, тактика установления бизнес-контактов
  - ▶ Сбор и представление информации: детали или концепция, генерация и воплощение идей, постановка целей
  - ▶ Критерии принятия решений: объективные критерии или личные обстоятельства, поощрение или признание, отношение к политикам и процедурам
  - ▶ Организация жизни и процессов: жесткое планирование или гибкость, сроки выполнения работ, управление временем, реакция на изменения
- ▶ Определение и анализ собственного типа MBTI и типа команды
  - ▶ Сильные стороны и возможные области для развития.
  - ▶ Взаимодействие с людьми с другими предпочтениями.
  - ▶ Диверсифицированная команда: синергетический эффект

#### День 4 «Личная эффективность финансового директора и эффективность его команды»

- ▶ Применение MBTI для развития лидерского потенциала и построения высокоэффективной команды
  - ▶ MBTI и решение рабочих задач и принятие управленческих решений: типичные подходы к решению задач и принятию решений. Анализ стиля принятия решений. Вклад различных психологических предпочтений в решение задач. Вовлеченность сотрудников в принятие управленческих решений и в их реализацию.
  - ▶ MBTI и управление изменениями: организационные изменения для лидеров и сотрудников, коммуникация изменений, изменения и стадии прохождения через изменения. Реакции на изменения. Соппротивление изменениям. Изменения и стресс. Позитивный настрой.
  - ▶ MBTI и эффективная коммуникация: критерии и тактика эффективной коммуникации, личный, командный и корпоративный стили коммуникации. Подстройка стиля коммуникации. Убеждение через коммуникацию. Как узнать психологический тип собеседника.
- ▶ Применение MBTI при разрешении конфликтных ситуаций в деловом общении
- ▶ Применение MBTI для мотивации персонала
- ▶ Эффективная обратная связь через призму MBTI®. Переход к коучингу
- ▶ Составление плана действий с учетом полученных знаний по MBTI

\* MBTI® (Myers-Briggs Type Indicator) является наиболее популярным и распространенным в мировой бизнес-практике психологическим инструментом, позволяющим понять индивидуальные различия в стиле поведения разных людей, а также дающим практические рекомендации для использования возможностей, проистекающих из этих различий. Основная цель метода - помочь понять себя, свои достоинства и таланты, а также научиться лучше понимать тех, кто вас окружает. MBTI® применяется в бизнесе, коучинге и личностном консультировании. Этот инструмент заслужил впечатляющую репутацию на протяжении 70 лет его использования компаниями из всех секторов бизнеса, в десятках стран мира.

## Модуль III «Принятие решений в условиях риска и финансовые стратегии», 2 дня

### Цели модуля

- ▶ Ознакомиться с основными принципами стратегического риск-менеджмента
- ▶ Сформировать понимание роли CFO в процессе стратегического управления рисками (СРМ)
- ▶ Изучить «когнитивные ловушки», являющиеся препятствиями эффективного СРМ
- ▶ Проработать этапы процесса управления рисками на материалах бизнес-кейса
- ▶ Получить представление о практическом применении оптимизационного подхода к структуре финансирования
- ▶ Научиться многокритериальному методу принятия финансовых решений
- ▶ Познакомиться с моделями финансового планирования, зависящими от экономической среды и стратегии бизнеса: быстрый рост, развитие, спад.

### Программа

#### День 5 «Принятие стратегических решений в условиях риска»

- ▶ Стратегический риск-менеджмент (СРМ): характеристики процесса
  - ▶ Принципы определения рисков
  - ▶ Ключевые этапы процесса СРМ
  - ▶ Определение ответственности за СРМ
- ▶ Роль и ключевые задачи CFO в стратегическом риск менеджменте
  - ▶ CFO как стратегический советник организации
  - ▶ Необходимость принятия решений в условиях неопределенности совместно с нефинансовыми руководителями
- ▶ Принятие решений в условиях риска: что должен знать CFO
  - ▶ Критерии принятия решений
  - ▶ Почему совершаются ошибки
  - ▶ Типы когнитивных искажений («ловушек»)
  - ▶ Влияние фрейминга организации
- ▶ Оценка уровня зрелости СРМ: вовлеченность CFO
  - ▶ Области сегментации рисков
  - ▶ Шкала зрелости СРМ
  - ▶ Вопросы для самооценки CFO

#### Бизнес-кейс «AVS»: особенности процесса управления рисками и возможные проблемы

#### День 6 «Финансовые стратегии»

Последовательность принятия стратегических финансовых решений

Влияние структуры финансирования на рентабельность инвестиций и волатильность прибыли

Критерии оптимальности структуры финансирования для разных стратегий

- ▶ Увеличение акционерной стоимости компании
- ▶ Минимизация рисков, связанных со структурой капитала
- ▶ Достаточное финансирование проектов/активов компании
- ▶ Максимизация рентабельности капитала

Исторические подходы к определению оптимальной структуры финансирования

- ▶ Теория компромисса (trade-off theory)
- ▶ Теория иерархии (pecking order theory)

Факторы, принимаемые во внимание при принятии решений о финансировании. Влияние структуры затрат и операционного рычага на решения по финансированию

Модели финансового планирования для разных стратегий развития

- ▶ Нормальный рост: модель равновесных темпов роста
- ▶ Агрессивный рост: модель структуры финансирования по критерию скорректированной приведенной стоимости (APV)
- ▶ Рецессия: управление оборотным капиталом

Многокритериальные методы принятия финансовых решений

## Модуль IV «Презентация результатов работы компании инвесторам», 2 дня

### Цели модуля

- ▶ Получить рекомендации по подготовке презентации финансовых результатов работы компании инвесторам
- ▶ Ознакомиться с принципами восприятия визуальной и аудиальной информации
- ▶ Отработать навыки в подборе релевантного набора финансовых показателей, характеризующих разные аспекты бизнеса
- ▶ Ознакомиться с правилами проведения презентации
- ▶ Отработать приемы, помогающие в управлении стрессом во время презентации
- ▶ Получить обратную связь и оценить собственные навыки в проведении презентаций.

### Программа

#### День 7 «Презентация результатов работы компании инвесторам»

- ▶ Цели, задачи и содержание тренинга
- ▶ Разработка презентации
- ▶ Цель презентации и ее влияние на структуру и подачу материала
- ▶ Предварительный анализ: состав аудитории, место, время, формат
- ▶ Как «продать» презентацию: что «покупают» люди?

#### Выработка целей презентации:

- ▶ Мозговой штурм и галерея идей
- ▶ Группировка целей и обоснование их выбора

#### Структура и содержание презентации:

- ▶ Факторы запоминаемости
- ▶ Правила составления композиции презентации
- ▶ Варианты подачи материала
- ▶ Как эффектно завершить презентацию

**Практика (работа в группах):** отбор и группировка необходимых финансовых показателей, характеризующих работу компании. Подготовка презентации инвесторам: цель, структура, содержание и наполнение

- ▶ Анализ результатов

#### Обратная связь

#### День 8 «Презентация результатов работы компании инвесторам»

#### Техника выступления:

- ▶ Каналы передачи информации. Правило профессора Михрабяна
- ▶ Визуальная составляющая: контакт глаз, поза и жесты
- ▶ Визуальная поддержка: работа с проектором и флипчартом
- ▶ Аудио-составляющая: громкость, темп, интонация
- ▶ Вербальная составляющая: лексика выступления

#### Работа со стрессом:

- ▶ Причины и симптомы стресса
- ▶ Работа с психологическими причинами
- ▶ Работа с физиологическими причинами

**Практика:** презентация финансовых результатов работы компании инвесторам, выступления мини-групп, видеозапись, анализ и обратная связь

#### Завершение

- ▶ Обзор пройденного материала
- ▶ Подведение итогов программы.