



# Академия финансового директора (CFO)



## Продолжительность

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

## 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 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 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.

## Диплом и сертификаты

По итогам успешного завершения полной программы участникам вручается Сертификат 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 10:00 до 17:00.

## Регистрация

[Olena.Strukova@ua.ey.com](mailto:Olena.Strukova@ua.ey.com)  
+38 (044) 499 33 48

## Целевая аудитория

- ▶ Финансовые директора украинских 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 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 программы в Киеве в 2020 году

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

	Модуль I	Модуль II	Модуль III	Модуль IV
Стоимость* модуля, грн.	8 500	8 500	8 500	8 500
Стоимость полного курса, грн.	27 000			

\* Стоимость включает: участие одного человека в программе, учебные материалы, чай, кофе в перерывах. К стоимости будет добавлен НДС (20%).

\*\* Стоимость действует при единовременной регистрации и оплате (4-х модулей).

## Программа «Академия финансового директора (CFO)»

Модуль I		Модуль II		Модуль III		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		Перерыв		Личная эффективность финансового директора и эффективность его команды		Перерыв		Принятие решений в условиях риска и финансовые стратегии	
Круглый стол*				Круглый стол*					

\* В качестве бонуса к программе проводится два круглых стола. Время проведения круглых столов – в один из дней модуля с 17:30 до 19:00. На круглых столах рассматриваются актуальные вопросы бизнеса за рамками тем программы «Академия финансового директора (CFO)». К участию приглашаются представители других компаний.

Варианты тем круглых столов:

- ▶ Новое в налогообложении
- ▶ Актуальные вопросы сделок, слияний и поглощений
- ▶ Сложные вопросы МСФО, новое в МСФО
- ▶ Информационные технологии в помощь финансистам
- ▶ Нестандартное бюджетирование (Beyond Budgeting)
- ▶ Деофшоризация.

### 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 приоритизация. 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**

**Заполнение анкеты DISC\***

\* Важно: в рамках подготовки к модулю «Личная эффективность финансового директора и эффективность его команды» предполагается заполнение анкеты DISC.

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

### Цели модуля

- ▶ Определить свой собственный стиль поведения и общения, а также стили поведения и общения других
- ▶ Получить понимание ключевых характеристик каждого поведенческого стиля DISC\*
- ▶ Осознать, как индивидуальные особенности собственного поведенческого стиля DISC могут влиять на других
- ▶ Научиться адаптировать собственный поведенческий стиль при взаимодействии с другими людьми
- ▶ На основании отчета DISC получить рекомендации по повышению личной эффективности, улучшить качество индивидуальной и командной работы.

### Программа

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

##### Введение в DISC:

- ▶ История создания и основные понятия
- ▶ Какие возможности дает инструмент DISC
- ▶ DISC: стили поведения
  - ▶ Ключевые характеристики каждого стиля поведения
  - ▶ Преимущества и риски каждого стиля поведения
  - ▶ Разница между «врожденным» и «адаптивным» стилями
- ▶ Как определить стиль поведения других. Видеоанализ
- ▶ Определение собственного стиля поведения. Анализ индивидуальных отчетов DISC

##### Определение индивидуальных зон развития

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

##### Применение DISC в бизнесе:

- ▶ Возможные сферы применения поведенческих стилей DISC
- ▶ Коммуникация: проведение собраний, деловая переписка, общение с подчиненными и коллегами
- ▶ Лидерство: стили руководства, делегирование, обратная связь
- ▶ Мотивация: факторы мотивации и вовлечения
- ▶ Поведение в конфликте: причины, поведение, эмоции

\* Модель оценки поведения DISC основана на фундаментальных теоретических исследованиях многих поколений. Отчет разработан на основе исследований в области типологии личности Карла Густава Юнга и Уильяма М. Марстона. Более чем полувековая история широкого практического применения данного инструмента, подтверждает его эффективность.

Модель DISC получила широкое признание в Америке, Европе, Австралии, Новой Зеландии и Южной Африке. Такой успех модели объясняется, прежде всего, ее легкостью в использовании и интерпретации результатов.

## 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 (CPM)
- ▶ Изучить «когнитивные ловушки», являющиеся препятствиями эффективного CPM
- ▶ 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 (CPM): характеристики процесса
  - ▶ Принципы определения рисков
  - ▶ Ключевые этапы процесса CPM
  - ▶ Определение ответственности за CPM
- ▶ 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 CPM: вовлеченность CFO
  - ▶ Области сегментации рисков
  - ▶ Шкала зрелости CPM
  - ▶ 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

Структура финансирования и уровень финансового рычага (DFL)

Критерии оптимальности структуры финансирования для разных стратегий

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

Исторические подходы к определению оптимальной структуры финансирования

- ▶ Модели Миллера и Модильяни
- ▶ 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.