

Тренинг-практикум 2 дня

Финансы. Управленческий учет и отчетность. Скользящее планирование и контролинг ключевых показателей бизнеса. КРІ для менеджмента и персонала

ПРЕИМУЩЕСТВА ТРЕНИНГА:

В течение 2-х дней слушатели получают максимально полную информацию о внедрении управленческого учета и бюджетирования в компании. Тренеры поделятся своим опытом и рабочими инструментами, отработанными годами на практике: от планов внедрений, чек листов, инструкций до борьбы с сопротивлением сотрудников, когда кто-то не хочет считать цифры и тем более отвечать за них. Тренеры подают информацию:

- 1. ДОСТУПНО И ПРОСТО:** сложная финансовая терминология подается на «человеческом языке»;
- 2. 100% ПРАКТИКИ «БЕЗ ВОДЫ» И ИЗЛИШНЕЙ ТЕОРИИ:** вместо целей, принципов, задач, объектов и субъектов на тренинге рассматриваются конкретные вопросы из жизни компаний и как найти на них ответы:
 - Как понять, куда делась прибыль;
 - Сколько денег можно будет изъять без ущерба для бизнеса на развитие нового направления, обновить автопарк или выплатить дивиденды;
 - Сколько денег требуется для финансирования бизнеса
 - Может ли компания брать кредит
 - Как понять, нет ли скрытых проблем в бизнесе, какие показатели самые важные
 - Как оперативно построить финансовый прогноз и бюджет компании
 - Как распределить зоны ответственности за управленческий учет и формирование бюджетов компании; кто и за что должен отвечать;
 - Как понять все ли нормально с учетом: правильно ли посчитана прибыль, ничего ли не потерялось. Могу ли я (как управленец) опираться на цифры при принятии решения
- 3. КОНКРЕТНО И НИКАКИХ ОБЩИХ ФРАЗ:** вместо рассуждений «как правильно» готовые рабочие инструменты, отработанные тренерами на практике. Берите и адаптируйте под себя - и это позволит Вам избежать немалого количества ошибок, потери времени и денег.
Рабочие инструменты: чек-листы, регламенты, модели расчетов, учетная политика, справочники, план внедрения УУ с зонами ответственности, отработанные тренерами годами на практике помогут избежать немалого количества ошибок, потери времени и денег.
 - **Пример отчета по КРІ** для Собственника бизнеса на одной странице;
 - **Форматы финансовых отчетов**
 - **Форматы управленческих отчетов** по процессам (продажи, транспортировка, складирование ...)
 - **Чек-лист выбора программного продукта;**
 - **План внедрения управленческого учета**
 - **Организационный и временной регламент ведения УУ** – кто и за что должен отвечать;
 - **Чек-лист требований к управленческому учету**
 - Чек-лист закрытия периода в УУ;
 - Положение о финансовой службе
 - Примеры технологических карт по участкам
 - **Учетные политики:** одна с ключевыми пунктами, вторая с детальным описанием всех хозяйственных операций
 - Примеры справочников для управленческого учета, в том числе справочник типовых хозяйственных операций
 - **План внедрения бюджетирования**
 - **Матрица финансовой ответственности**
 - **Финансовая модель** для прогнозирования на год: прибыли и потребности в финансировании
 - **Бюджетная модель по-месячно** с Бюджетом по балансовому листу, Бюджетом по прибыли, Бюджетом движения денег косвенным методом, Расчет потребности в финансировании бизнес. Модель, которую можно будет построить за 3 дня

- **Бюджетная модель расширенная:** бюджет продаж, маржинальной прибыли, товарных остатков, закупок, оплат поставщикам, бюджеты по ЦФО; бюджет по балансовому листу, бюджет по прибыли, бюджет движения денег прямым методом
- **Индекс сезонности**

ДЛЯ КОГО ТРЕНИНГ:

Для Владельцев малого и среднего бизнеса, финансовых директоров, главных бухгалтеров, которые СТОЛКНУЛИСЬ С ВОПРОСАМИ:

- 1С есть, цифр много, бухгалтеров много, а нужной управленческой информации нет
- если и есть какие-то цифры, то они собираются из разных источников: Excel, 1с бухгалтерия, CRM-системы, от разных людей и зачастую показывают разные цифры. Не управленческий учет, а каша из цифр, на что опираться не понятно;
- или наоборот, управленческого учета нет вообще и не понятно с чего начать;
- Как проверить корректность предоставляемых цифр. В управленческом учете « $2 + 2=7$ »
- Как из отчетов понять, куда делась прибыль, почему нет денег для оплаты счетов;
- Не понятно, на какие цифры нужно смотреть в первую очередь, какие показатели самые важные, о чем они говорят, какие сигналы об опасности нельзя упускать из виду;
- Нет информации в доступной и наглядной форме на базе, которой можно за 15 минут оценить ситуацию в бизнесе и понять, нет ли скрытых проблем и на что в первую очередь, необходимо обратить внимание менеджменту;
- Не понимаю своего бухгалтера/ финансиста, финансовые отчеты, показатели, которые мне приносят ...мне не говорят ни о чем, я не могу принять решение, опираясь на этот поток информации;
- Деньги в бизнес вкладываются уже 5 лет, дивидендов нет, прибыли нет;
- Нет понимания, сколько денег можно забрать (или сколько потребуется внести в бизнес), сегодня собственники забирают, завтра их просят вернуть обратно, а то зарплату нечем выплачивать;
- Как быстро спланировать прибыль и денежные потоки
- Как делегировать финансовую ответственность на менеджеров и справиться с сопротивлением

Программа

Модуль 1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТЧЕТЫ

Модуль рассматривается на примерах управленческих отчетов

- ❖ Анализ финансовой отчетности. Основные финансовые коэффициенты:
- ❖ Рентабельность деятельности (продаж), нормы прибыли
- ❖ Деловая активность: оборачиваемость активов, управление запасами, дебиторской/кредиторской задолженностями
 - Рентабельность активов (ROA)
 - Финансовая устойчивость и ликвидность
 - Рентабельность собственного капитала (ROE)
 - показатели оборачиваемости
 - Анализ рентабельности продаж
 - Рентабельность капитала. Пирамида DuPont
- ❖ **Отчет по ключевым показателям эффективности** для руководителя или как с помощью одного отчета оценить результаты деятельности компании. **Как проверить корректность, предоставляемых Вам отчетов.** Взаимосвязь трех отчетов и отчет по KPI для руководителя:
- ❖ **Прибыль против наличных денег.** Различие между потоком наличности и прибылью. Как понять где осела прибыль, почему у компании дефицит денег, как снизить дефицит денег. **Как деньги перемещаются в пределах бизнеса:**
- ❖ **Как управлять результатами с помощью финансовых показателей.** Факторы, влияющие на прибыль фирмы
- ❖ Управленческие отчеты, как источник для анализа результатов деятельности компании
 - **Управленческий Баланс** – источник информации об инвестициях компании и источниках их формирования. Как получить управленческий Баланс в программе
 - **Отчет о прибылях и убытках (ОПУ)** – источник информации об экономике компании. Проблема признания доходов и расходов. Форматы отчета, Виды деятельности. Расходы по видам деятельности
 - **Отчет о движении денежных средств (ОДДС)** как инструмент управления денежными потоками: Структура Отчета о движении денежных средств. Анализ эффективности управления денежными потоками. Способы составления Отчета о движении денежных средств: прямой и косвенный методы

Модуль 2. КАК СОЗДАТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ

Модуль рассматривается на примерах документов: учетная политика, справочников

- ❖ Какая информация должна быть в управленческом учете, требования к ней заинтересованных лиц. Определение ключевых требований к управленческому учету. Чек-лист требований к УУ
- ❖ Как совместить бухгалтерский и управленческий учет. Отличия бухгалтерского и управленческого учетов
- ❖ Разработка учетной политики, что должно быть прописано:
 - Типовые хозяйственные операции управленческого учета
 - Описание счетов управленческого учета
 - Корпоративная валюта
 - Метод учета: кассовый, метод начисления
 - Учет основных средств: первоначальная, остаточная стоимости, методы амортизации
 - Учет товарных остатков, правила формирования себестоимости, методы списания
 - Учет дебиторской и кредиторской задолженности, средневзвешенные отсрочки
 - Учет доходов и расходов, отличия затраты и расходы, капитальные и текущие; условно-переменные и условно-постоянные и их значения для анализа доходности предприятия
 - Классификация затрат по местам возникновения, носителям затрат, центрам финансовой ответственности
 - Учет курсовых разниц
 - Нормы регламентных процедур: закрытие счетов, разнесение расходов, начисление амортизации, и т.п
 - Справочники управленческого учета
- ❖ Правила управленческого учета, о каких не стоит забывать
- ❖ Основные процессы управленческого учета

- ❖ Кто должен отвечать за организацию процессов сбора, обработки и проведения операций в учете: графики документооборота, положение о финансовой службе. Примеры положений, техкарт и регламентов взаимодействия финансовой службы с другими подразделениями
- ❖ С чего начинать постановку УУ. План внедрения управленческого учета.

Модуль 3. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ и СКОЛЬЗЯЩЕГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ

- ❖ Анализ и прогноз внешней среды по рынкам сбыта, регионам, продуктам. Общеэкономический прогноз (Рост / падение ВВП, рост / падение отрасли, курс валют...)
- ❖ Стратегические и операционные Планы компании, как они связаны между собой;
- ❖ Планирование «сверху – вниз» на базе целевых директив
- ❖ Целевые показатели компании в 3-х сценариях: Рост, Оборот, Маржа, Операционные затраты, Оборотный капитал. Определение драйверов стоимости
- ❖ **Gap анализ** разрывов и их преодоление с помощью инициатив в каждом из направлений;
- ❖ Планы по бизнес направлениям и их показатели деятельности
- ❖ Ежегодный и Ежемесячный процесс планирования продаж и операций
- ❖ Планы по продуктовым направлениям: Планирование продуктового портфеля, в т.ч. новых продуктов, в рамках которого принимаются решения о новых запусках, изменении цен, и т.д.
- ❖ Как сформировать Планы продаж, планы производства, Планы закупок, планы поставок, Планы подразделений
- ❖ **Финансовое планирование:**
 - План P&L, Планирование маржи, Планирование издержек, Планирование денежных потоков, Планирование инвестиций, Планирование активов, капитала и обязательств, Бюджет по балансовому листу, Бюджет движения денежных средств (CF)
- ❖ Процесс планирования: от стратегии до операционного плана. Регламент планирования.
- ❖ Скользящее Планирование:
 - Продаж,
 - Дебиторки, Кредиторской задолженности, чистого рабочего капитала
 - Поступлений и выплат, свободного денежного потока
 - Закупок и операционных затрат
 - активов, обязательств
 - прибылей
 - инвестиций и других показателей
 - как организовать скользящее планирование год / квартал / месяц / неделя...

Модуль 4. КОНТРОЛЛИНГ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕСА:

- ❖ Контроль прибылей по направлениям
- ❖ Контроль денежных потоков
- ❖ Контроль активов
- ❖ Контроль дебиторской задолженности
- ❖ Контроль бизнес направления
- ❖ Контроль продаж
- ❖ Контроль маркетинга
- ❖ Контроль операционной эффективности (ABC, XYZ анализ)
- ❖ Контроль товарных запасов и их эффективности
- ❖ Анализ прибыльности и повышение эффективности Сегментов клиентской базы
- ❖ Контроль логистики
- ❖ Контроль производственных показателей

Модуль 5. СВЯЗЬ БЮДЖЕТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С СИСТЕМОЙ КРИ-МОТИВАЦИИ

- ❖ Как определить зоны ответственности по финансовым показателям: матрица финансовой ответственности и модель Δ ловт
- ❖ Ответственность менеджеров за доходы, расходы, прибыль, за оптимизацию оборотного капитала
- ❖ Как определить зоны ответственности по нефинансовым показателям: ВЭХ и процессные показатели
- ❖ Как минимизировать конфликты между подразделениями, когда достижение показателей одним отделом мешает достижению показателей другим. Матрица взаимных обязательств

- ❖ Как сбалансировать рост прибыли и фонда оплаты труда. Бюджет расходов на ФОТ . Расчет фонда оплаты труда, численности и источники повышения фонда оплаты труда
- ❖ Ситуация: у компании прибыли нет, а все заработали премии
- ❖ Базы (драйверы) расчета премиального фонда

Регламент мероприятия:

пятница 30 июля

- ❖ 9.30 – 10.00 Регистрация участников
- ❖ 10.00 - 11.30 Программа мероприятия
- ❖ 11.30 - 11.45 Кофе-пауза
- ❖ 11.45 - 13.15 Программа мероприятия
- ❖ 13.15 – 14.00 Обед
- ❖ 14.00 - 15.30 Программа мероприятия
- ❖ 15.30 – 15.45 Перерыв
- ❖ 15.45 – 17. 00 Программа мероприятия

суббота 31 июля

- ❖ 10.00 - 11.30 Программа мероприятия
- ❖ 11.30 - 11.45 Кофе-пауза
- ❖ 11.45 - 13.15 Программа мероприятия
- ❖ 13.15 – 14.00 Обед
- ❖ 14.00 - 16.00 Программа мероприятия

Место проведения: Одесса

Ближайшие даты проведения: 30-31 июля 2021