

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации**»  
(**Финансовый университет**)

Институт развития профессиональных  
компетенций и квалификаций

Обсуждено и одобрено  
на Ученом совете институтов и школ  
дополнительного профессионального  
образования

Протокол № 57  
« 23 » 12 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по дополнительному  
профессиональному образованию

Е.А. Диденко

2025 г.



# ПРОГРАММА

Повышения квалификации  
(вид дополнительной профессиональной программы)

«**Анализ и оптимизация движения денежных средств в коммерческой  
организации**»

Москва - 2025

## Программа повышения квалификации

### «Анализ и оптимизация движения денежных средств в коммерческой организации»

#### Общая характеристика программы

Цель программы повышения квалификации: формирование и совершенствование у слушателей компетенций, необходимых для формирования у слушателей системного понимания применения инструментов бизнес-анализа для эффективного управления финансовыми потоками компании в современных российских экономических условиях.

Обучение позволит слушателям освоить инструменты бизнес-анализа и наработать практические навыки.

Наименование профессиональных стандартов, используемых при разработке программы повышения квалификации.

Программа повышения квалификации учитывает требования профессионального стандарта

- Профессиональный стандарт "Специалист по финансовому консультированию" (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 г. N 167н).
- Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками" (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 г. N 264н).
- Профессиональный стандарт "Бухгалтер" (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. N 103н).

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в процессе обучения:

- Способность внедрения риск-ориентированного управления, оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели экономики и управления организацией, корпоративных финансов, поведенческой экономики, нейроэкономики, и принятия решений с учетом рисков
  - Способность искать и собирать информации о стратегических целях организации, параметрах бюджета, ключевых показателях эффективности, ключевых проектах для целей дальнейшей оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков.
  - Способность проводить сценарный анализ и оценивать риски кассовых разрывов
  - Способность формирования финансовой политики организации.

Планируемые образовательные результаты по программе повышения квалификации:

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- Теоретические основы и методологию бизнес-анализа применительно к финансовым потокам

- Принципы, методы и инструменты управления денежными потоками
  - Систему информационного обеспечения управления финансовыми потоками
  - Методы анализа, планирования и прогнозирования денежных потоков
  - Основы формирования финансовой политики организации
  - Российскую специфику управления ликвидностью и платежеспособностью
- Уметь:
- Анализировать и интерпретировать Отчет о движении денежных средств
  - Рассчитывать и анализировать денежный цикл компании
  - Проводить план-фактный анализ исполнения бюджетов движения денежных средств
  - Разрабатывать оперативные и тактические планы движения денежных средств
  - Проводить сценарный анализ и оценивать риски кассовых разрывов
  - Готовить аналитические заключения для принятия управленческих решений
- Владеть:
- Навыками построения БДДС и платежного календаря
  - Методами финансовых расчетов для оценки эффективности управления потоками
  - Навыками применения моделей управления денежными средствами
  - Навыками работы с финансовой отчетностью для целей анализа денежных потоков
  - Навыками использования Excel для анализа и планирования денежных потоков

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**  
**(Финансовый университет)**

Институт развития профессиональных  
компетенций и квалификаций

Обсуждено и одобрено  
на Ученом совете институтов и школ  
дополнительного профессионального  
образования

Протокол № 57  
« 23 » 12 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по дополнительному  
профессиональному образованию

Е.А. Диденко

« 23 » 12 2025 г.



**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

программы повышения квалификации

**«Анализ и оптимизация движения денежных средств в коммерческой организации»**

Требования к уровню образования слушателей	лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование; лица, получающие высшее образование
Категория слушателей	Лица, желающие совершенствовать профессиональные компетенции в рамках имеющейся квалификации в области бизнес-анализа
Срок освоения программы	72 часа, 6-10 недель
Форма обучения	Очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения
Режим занятий	2 - 8 часов в день

№ пп	Наименование дисциплины, темы	Всего часов трудоемкости	В том числе				Самостоятельная работа	Форма контроля
			Контактная работа <sup>1</sup>					
			Всего часов	Лекции	Практические занятия			
1	<b>Тема 1. Основы бизнес-анализа в управлении финансовыми потоками</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>Решение практических задач</b>	

<sup>1\*</sup> С возможным применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

2.	Тема 2. Информационно-аналитическое обеспечение	16	14	6	8	2	Решение практических задач
3.	Тема 3. Бизнес-анализ в формировании политики управления	16	14	8	6	2	Решение практических задач
4.	Тема 4. Планирование и бюджетирование	18	16	6	10	2	Решение практических задач
	<b>Всего</b>	<b>70</b>	<b>62</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	
	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>Зачет</b>
	<b>Общая трудоемкость программы</b>	<b>72</b>	<b>64</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	

Разработчики программы:

Алла Годерич, финансовый директор, член Совета директоров ООО "ТСС Ритейл Маркетинг"

Кабеев Александр Вячеславович, генеральный директор ООО «Эдстар»

В реализации программы принимают участие профессорско-преподавательский состав Финансового университета, квалифицированные эксперты-практики.

Директор ИРПКК



Т.А. Болтенко

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**"Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"**  
(Финансовый университет)  
Институт развития  
профессиональных компетенций и квалификаций

**Календарный учебный график**  
программы повышения квалификации  
**«Анализ и оптимизация движения денежных средств в коммерческой  
организации»**

Срок освоения программы – 72 час.

Продолжительность обучения – 6-10 недель (2-3 месяца)

Форма обучения – очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Образовательный процесс по программе может осуществляться в течение всего учебного года. Занятия проводятся по мере комплектования учебных групп. Занятия могут проводиться с каждым слушателем индивидуально.

№	Наименование дисциплин (модулей), тем	1 месяц	2 месяц	3 месяц	КР	СР	ИА	Всего
1	Тема 1. Основы бизнес-анализа в управлении финансовыми потоками	20			18	2		20
2.	Тема 2. Информационно-аналитическое обеспечение	4	12		14	2		16
3.	Тема 3. Бизнес-анализ в формировании политики управления		12	4	14	2		16
4	Тема 4. Планирование и бюджетирование			18	16	2		18
	<b>Итоговая аттестация</b>			2			2	2
	<b>ИТОГО</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>62</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>72</b>

Условные обозначения	
КР	контактная работа
СР	самостоятельная работа
ИА	итоговая аттестация

Директор ИРПКК



Т.А. Болтенко

## Содержание тем

### Тема 1. Основы бизнес-анализа в управлении финансовыми потоками

Роль управления финансовыми потоками в системе финансового менеджмента. Сущность и эволюция бизнес-анализа в финансовом менеджменте. Цели, задачи и принципы бизнес-анализа финансовых потоков. Классические методы анализа финансовых потоков. Современные методики анализа (Data Mining, ABC-анализ). Современные методики анализа (Data Mining, ABC-анализ). Модели управления денежными средствами. Денежный цикл компании: расчет и анализ. Управление финансовыми потоками в условиях неопределенности. Российская специфика управления ликвидностью. Введение в сквозной проект по курсу.

#### Содержание практических занятий

№	Форма практического занятия	Содержание практического занятия
1	Практикум 1	Кейс-анализ последствий сбоев в финансовых потоках российской компании
2	Практикум 2	Определение стейкхолдеров и их интересов в отношении финансовых потоков Формулировка целей бизнес-анализа для компаний разных отраслей
3	Практикум 3	Применение методов сравнения и факторного анализа Проведение ABC-анализа дебиторской задолженности Расчет оптимального остатка денежных средств по модели Баумоля
4	Практикум 4	Расчет денежного цикла по данным отчетности российских компаний Идентификация рисков финансовых потоков компании Анализ влияния макроэкономических факторов на финансовые потоки Выбор компании для проекта и сбор исходных данных

### Тема 2. Информационно-аналитическое обеспечение

Внутренние и внешние источники информации для анализа. Управленческая отчетность как источник данных. Отчет о движении денежных средств: структура и содержание. Анализ ОДДС: прямые и косвенные методы. Особенности МСФО в анализе денежных потоков. Внутренний контроль денежных потоков. Обзор информационных систем для управления потоками. Анализ больших данных в управлении потоками. Интеграция данных из разных источников.

#### Содержание практических занятий

№	Форма практического занятия	Содержание практического занятия
1	Практикум 1	Работа с формами бухгалтерской отчетности. Анализ расхождений между БДДС и фактическим движением денег

2	Практикум 2	Построение ОДДС косвенным методом Расчет и анализ коэффициентов на основе ОДДС Сравнительный анализ ОДДС по РСБУ и МСФО Разработка чек-листа для проверки кассовых операций
3	Практикум 3	Построение дашборда для мониторинга денежных потоков Кейс по использованию Big Data для прогнозирования потоков Подготовка информационной базы для итогового проекта

### Тема 3. Бизнес-анализ в формировании политики управления

Взаимосвязь финансовой стратегии и политики управления потоками. Анализ операционного денежного потока. Бизнес-анализ в управлении дебиторской задолженностью. Управление запасами с позиции денежных потоков. Управление финансовыми рисками. Инвестиционная политика и анализ инвестиционных потоков. Дивидендная политика и управление денежными потоками

#### Содержание практических занятий

№	Форма практического занятия	Содержание практического занятия
1	Практикум 1	Определение типа финансовой стратегии компании. Расчет потребности в оборотном капитале
2	Практикум 2	Разработка мероприятий по сокращению периода оборота ДЗ Анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности Оценка эффективности политики управления запасами Разработка системы управления рисками ликвидности
3	Практикум 3	Расчет NPV инвестиционного проекта с российской спецификой Анализ дивидендной политики публичной компании

### Тема 4. Планирование и бюджетирование

Система бюджетного управления и место БДДС. Методы составления БДДС. Оперативное финансовое планирование. Анализ исполнения бюджетов. Прогнозирование денежных потоков. Сценарный анализ и стресс-тестирование. Управление кассовыми разрывами. Стратегическое планирование денежных потоков

#### Содержание практических занятий

№	Форма практического занятия	Содержание практического занятия
1	Практикум 1	Составление классического БДДС на месяц. Составление БДДС прямым методом Разработка платежного календаря на неделю
2	Практикум 2	Проведение план-фактного анализа БДДС Построение прогнозного ОДДС на квартал Проведение сценарного анализа риска кассовых разрывов Разработка системы управления рисками ликвидности

3	Практикум 3	Разработка мероприятий по ликвидации кассового разрыва Построение финансовой модели компании в Excel
---	-------------	---

### Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

№ темы	Наименование (содержание) темы, по которой предусмотрена самостоятельная работа	Формы и методы проведения
Тема 1.	Основы бизнес-анализа в управлении финансовыми потоками	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ
Тема 2.	Информационно-аналитическое обеспечение	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ
Тема 3.	Бизнес-анализ в формировании политики управления	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ
Тема 4	Планирование и бюджетирование	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ

## Список литературы

### Нормативные правовые акты

- Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ "О бухгалтерском учете"
- ФСБУ 18/2023 "Затраты на освоение природных ресурсов"
- МСФО (IAS) 7 "Отчет о движении денежных средств"
- Налоговый кодекс РФ (в части управления денежными потоками)

### Основная литература

1. Бланк И.А. Управление денежными потоками. - М.: Омега-Л, 2022. - 780 с.
2. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. - СПб.: Питер, 2023. - 1248 с.
3. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. - М.: Проспект, 2023. - 1104 с.
4. Теплова Т.В. Корпоративные финансы. - М.: Юрайт, 2023. - 591 с.

### Дополнительная литература:

1. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. - М.: Вильямс, 2023. - 1056 с.
2. Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент. - СПб.: Питер, 2023. - 464 с.
3. МСФО (IAS) 7 "Отчет о движении денежных средств". - М.: Аскери, 2023. - 48 с.

### Периодические издания:

- Журнал "Финансовый директор"
- Журнал "Экономист"
- Журнал "Генеральный директор"

### Интернет-ресурсы:

- Официальный сайт Министерства финансов РФ
- Официальный сайт Банка России
- Информационно-правовой портал "Гарант"
- КонсультантПлюс

### Программное обеспечение:

- Microsoft Excel
- 1С:Бухгалтерия
- Power BI
- Статистические пакеты (SPSS, R)

форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены конкретные задачи её изучения проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения;

– тестирование метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Итоговая аттестация проводится на образовательном портале Финансового университета посредством информационно-телекоммуникационных сетей.

#### **4. Кадровое обеспечение образовательного процесса**

Учебный процесс со слушателями обеспечивают квалифицированные сотрудники Финансового университета, а также приглашенные специалисты и действующие практики других организаций.

#### **5. Выдаваемый документ.**

Удостоверение о повышении квалификации Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

### **Описание системы оценки качества освоения программы**

Контроль результатов освоения программы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости и итоговой аттестации.

**1. Текущий контроль успеваемости** осуществляется в процессе изучения слушателями учебного материала в форме выполнения практических заданий, разбора практических ситуаций в личном кабинете слушателя.

#### **2. Итоговая аттестация**

После успешного освоения всех тем программы и успешного прохождения текущего контроля, для слушателей, завершающих обучение, обязательной является итоговая аттестация.

**Проведение итоговой аттестации.** Итоговая аттестация проводится в форме защиты итогового практического задания.

Порядок проведения итоговой аттестации: слушатель выполняет итоговое практическое задание и размещает свою работу в личном кабинете СДО. В установленный день и время, слушатель представляет файл видеозащиты своей работы (скринкаст).

Оценка выставляется по 2 балльной шкале: «зачтено»; «незачтено».

**Критерии оценивания:** для выставления оценки по итоговой аттестации необходимо пользоваться следующими критериями, приведенными в таблице.

<b>Критерии оценки итоговой аттестационной работы.</b>	<b>Количество баллов</b>	<b>Критерии к выставлению оценки/Оценка за итоговую</b>
--	--------------------------	---

		аттестационную работу по программе
Анализ денежных потоков компании за 3 года	2	< 6 незачтено ≥ 6 зачтено
Расчет и оценка денежного цикла	2	
Анализ эффективности управления оборотным капиталом	2	
Разработка БДДС на квартал	2	
Прогноз кассовых разрывов и мероприятия по их устранению	2	
Оценка эффективности предложенных мер	2	

Максимальное количество баллов: 12

Зачет выставляется при сумме  $\geq 6$  баллов.

По окончании обучения каждый слушатель заполняет Анкету оценки обучения.

При проведении итоговой аттестации в **форме тестирования**, слушателю предлагается ответить на тестовое задание, состоящее из 20 вопросов. Тест считается сданным, если дан правильный ответ на 12 и более вопросов.

Оценка выставляется по 2 балльной шкале: «зачтено»; «незачтено».

### Оценочные материалы

#### Примеры вопросов для текущего контроля знаний

1. Финансовые потоки как объект управления: понятие, виды, значение
2. Методология бизнес-анализа в управлении финансовыми потоками
3. Система информационного обеспечения анализа денежных потоков
4. Методы анализа Отчета о движении денежных средств
5. Денежный цикл компании: методика расчета и анализа
6. Модели управления денежными средствами
7. Бюджетирование денежных потоков: методы и инструменты
8. Управление кассовыми разрывами
9. Бизнес-анализ в управлении дебиторской задолженностью
10. Сценарный анализ и прогнозирование денежных потоков

#### Пример итогового задания:

Тема проекта «Разработка рекомендаций по оптимизации управления денежными потоками для ПАО "Весна"»

Содержание проекта:

- Анализ денежных потоков компании за 3 года
- Расчет и оценка денежного цикла
- Анализ эффективности управления оборотным капиталом
- Разработка БДДС на квартал
- Прогноз кассовых разрывов и мероприятия по их устранению
- Оценка эффективности предложенных мер

Обсуждено и одобрено на заседании Научно-методического совета Института развития профессиональных компетенций и квалификаций, протокол № 36 от 16 октября 2025 г.

Директор ИРПКК



Т.А. Болтенко

