

Полный курс обучения

Основная цель обучения:

Обучить сотрудников банка видеть то, что стоит за цифрами, стоит вне периметра финансового анализа, как отличать корпоративных заемщиков кто может и с высокой степенью вероятности вернет кредитные средства от тех, кто хочет, но не может вернуть и тех, кто не хочет вернуть. Как замечать первые признаки падения бизнеса, как видеть качество управления бизнеса, как понимать на чем реально держится бизнес, как “читать” бизнес, акционера, команду заемщика и то, что стоит за бизнес планами. Как получать важную для банка информацию на встречах с заемщиком и во время визита “на производство”. Как отличать тот бизнес, который можно “восстановить” от того, где практически нельзя ничего восстановить или не имеет смысл восстанавливать. Как не спасать “неспасаемое” и как отличать бизнес куда еще может зайти инвестор от того, где инвестора, с высокой степенью вероятности, не будет. Как действовать, чтобы заемщик видел пользу от банка, а также понимал, что перед ним не “мертвый менеджерский процесс”, а боеспособная бизнес единица.

Семинар 1 “Как появляются, растут и процветают кредитные проблемы, как их замечать, искоренять и возвращать долги”

Структура семинара:

День 1

10:00-11:30 Часть 1

1. Обратный отчет (причины попадания в предпроблемную и проблемную зону)

Почему анализа документов от заемщика и посещения его бизнеса крайне недостаточно для вынесения правильного заключения

Принцип “Повадыря”

Принцип “Грязного колодца”

Принцип “Дырявого ведерка”

2. Как попадают в проблемную зону и почему кредитный отдел не решает или не может решить проблему

3. Основы бюрократии крупных банков

- Добро пожаловать и все хорошо (Стадия выдачи кредита и принцип “Обкладка бумагами”)
- Ведение заемщика (Принцип “Не буди лихо”)
- Уже не все хорошо в кредитном отделе (Стадия “решения” проблем и реструктуризация)
- Пред проблемная зона (Принципы “Последний шанс” и “Раздача витаминов в морге”)
- Проблемная зона (Принцип “Чапаева”, философа и юриста)
- Наиболее типичные психотипы людей в пред проблемной и проблемной зоне и последствия их работы
- Профиль человека, который может принести максимальную пользу банку в предпроблемной и проблемной зоне
- Какие навыки и знания необходимо получить специалистам в предпроблемной и проблемной зоне

4. Возможности для региональных банков, появившиеся за счет бюрократии крупных банков
5. Примеры “спасения бизнеса” заемщиков от банков. Чем отличается реальное решение проблем от мертвого процесса или процесса для галочки.
6. Нюансы оценки залогов
7. Как избежать попадания честного заемщика в предпроблемную зону
8. Как создать ценность для честного заемщика и обезопасить банк

11:30-11:35 Перерыв

11:35-13:00 Часть 2

9. Статистика группировки заемщиков (подводная часть кредитного портфеля)
10. Портрет правильного заемщика
11. Профили честных заемщиков
12. Нюансы работы с честными заемщиками
13. Профили честных, но, проблемных заемщиков
14. Нюансы работы с честными, но проблемными заемщиками
15. Профили криминальных заемщиков
16. Нюансы работы с криминальными заемщиками
17. Реальные примеры из практики

13:00-14:00 Обед

14:00-16:00 Часть 3

18. Как лучше понимать, проверять заемщика и выявлять обман, используя альтернативные методы
19. Описание способа и составляющих проверки (как, кто, когда и чего не делать)
20. Основные элементы дополнительной альтернативной методологии оценки бизнеса
21. Почему и как многие проблемы можно понять, не являясь глубоким специалистом в отрасли
22. Уникальность и устойчивость бизнеса
 1. Суть бизнеса (USP продукции, USP бизнеса и адекватность бизнес модели в настоящем, USP компании в целом как живого организма, включая способность создать новую бизнес модель)
 2. Бизнес как система.
 3. Особенности акционера и его влияние на компанию.
23. Управление и продуктивность бизнеса
 1. Качество управления и решения проблем/узких мест
 2. Технологичность бизнес процессов.
 3. Структура компании, наличие, использование и совместимость профессиональных кадров в компании.

24. Эффективность работы

1. Степень участия коллектива в разработке, вере и реализации стратегии.
2. Нюансы пользы или вреда корпоративной культуры.
3. КПД компании в части степени, скорости и качества взаимодействия и единого направленного движения в части маркетинга и продаж как основного элемента создания ценности

25. Прозрачность и точность финансового и нефинансового планирования

1. Наличие детального обоснованного и “защищенного” бюджета
2. Прозрачность финансовой модели компании (нюансы в сокрытии информации)
3. Панель управления по ценности и по цифрам (“нижнее белье” компании)

26. Условия и реальности рыночной ситуации.

1. Рыночный тренд (“способность и желание видеть лес за деревьями”)
2. Уровень конкурентоспособности компании (проверка востребованности продукта на рынке)

16:00-16:10 Перерыв

16:10-18:00 Часть 4

27. Использование знания о психотипах заемщиков в части возможных и дальнейших действий заемщиков и их последствий. Разбор 3 основных и 9 подтипов психоформата заемщика.

28. Разбор реальных примеров действий каждого психотипа заемщиков до наступления проблем и после их наступления.

29. Автопилот акционера, автопилот бизнеса, основная движущая эмоция акционера

30. Жизненный цикл компаний и конкретные проблемы бизнеса, вытекающие из каждой стадии

31. Наиболее типичные критические проблемы компаний на разных стадиях развития, суть и значение этих проблем и способы их преодоления

День 2

10:00-11:30 Решение кейсов (Честные, но проблемные заемщики)

11:30-11:35 Перерыв

11:35-13:00 Решение кейсов (Криминальные заемщики)

13:00-14:00 Обед

14:00-16:00 Решение кейсов (На чем реально держится бизнес 1)

16:00-16:10 Перерыв

16:10-18:00 Решение кейсов (На чем реально держится бизнес 2)

Семинар 2 “Особенности анализа и оценки компаний, находящихся в кризисном и предкризисном состоянии”

Структура семинара:

День 1

10:00-11:30 Часть 1

1. Особенности бизнеса в Российской действительности (9 пунктов)
2. Описание будущих проблем бизнеса существенной части корпоративных заемщиков

11:35-11:35 Перерыв

11:35-13:00 Часть 2

3. Виды отчетности, источники данных, потребители отчетности.
4. Типы “безобидного ”искажения отчётности
5. Особенности искажений отчетности.
6. Санкции УК РФ за искажения отчетности.
7. Что и как думают нечестные руководители о том как злоупотребления могут "сойти им с рук".
8. Взаимные связи между формами отчётности.
9. Содержательная часть форм отчетности, виды и техники искажений, способы их выявления.

13:00-14:00 Обед

14:00-17:00 Часть 3

(перерыв по необходимости)

10. Реальные примеры и кейсы:

1. Баланс
2. Отчет о прибылях и убытках
3. Отчет о движении денежных средств
4. Отчет об изменениях капитала

Искажение управленческой отчётности, цели, примеры.

17:00-18:00 Часть 4

11. Связь мотивации персонала и уровня злоупотреблений
12. Стили управления компанией акционером, топ менеджментом и вытекающие из них финансовые злоупотребления.

День 2

10:00-11:30 Часть 5

13. 8 типов акционеров по их желанию и способностям к созданию бизнеса, управлению, инновациям, маркетингу и построению долгосрочной полу-автономной бизнес системы
14. Как определить гуру маркетинга
15. Как просто выяснить есть ли в компании устойчивая полуавтономная бизнес система
16. Обратная связь от сотрудников (как понять что ее нет, что люди боятся, что люди не верят и т.п.)
17. Что такое “непотопляемые” акционеры
18. Финансовые и нефинансовые манипуляции и злоупотребления, характерные для каждой стадии жизненного цикла компании

11:30-11:35 Перерыв

11:35-13:00 Часть 6

19. Финансовые искажения на стадии подготовки компании к продаже
20. Финансовые искажения на стадии падения продаж и самого бизнеса
21. Финансовые злоупотребления, вытекающее из неадекватного уровня систем физической и информационной безопасности
22. Махинации при изменении системы продаж
23. Анализ того, что стоит за финансово-честным, но "пустым" активным ростом
24. Суть оценки “эффекта синергии”
25. Сделки M&A и как увидеть “голового короля”
26. Как понять какой бизнес восстановить можно, а, какой нет?
27. Как понять можно верить планам заемщика или нет?
28. Почему заемщики в большинстве случаев выходят победителями в спорах и конфликтах с банками
29. Как и когда действовать при обнаружении проблем?
30. Патологические непреодолимые проблемы компании и акционера.
31. “Битва с ветряными мельницами” - как банку не заниматься тем, что невозможно сделать
32. Как отличить героев от “драконов в масках героев”
33. Как проводить антикризисное управление от банка
34. Нюансы антикризисного управления

13:00-14:00 Обед

14:00-18:00 Часть 7
(перерыв по необходимости)

Решение кейсов (Какой бизнес можно восстановить, а, какой нет)

Решение кейсов (Верить планам заемщика или нет)

Решение кейсов (Реальная суть заработка заемщиков)

Решение кейсов (Что скрывает заемщик)

Решение кейсов (Обещания vs. то, что заемщик реально может выполнить)

Проведение очного однодневного экзамена

Исполнитель проводит однодневный экзамен у сотрудников Заказчика, полностью прошедших оба семинара, описанные выше, на способность анализировать и принимать эффективные решения в ситуациях подобным кейсам и примерам, изученным за семинарах.

Экзамен предполагает краткие ответы на открытые вопросы (open-ended questions) по 60 (шестьдесят) мини-кейсам. Кейсы разбиты на 4 (четыре) части по 15 (пятнадцать) кейсов на одну часть.

На решение кейсов по каждой части дается 2 (два) часа. По окончании времени, отведенного на каждую часть, сотрудники сдают ответы, вне зависимости от того, успели они решить все кейсы или нет.

Успех на экзамене определяется способностью абстрагироваться от роли банкира и мыслить как корпоративный заемщик.

Оценка по каждому кейсу проводится по принципу 1) “верный или неверный (да/нет)” ход мысли и 2) точность определения или решения проблемы, в зависимости от поставленной задачи. Вес пункта 1) и 2) одинаковый, по 0.5 балла за каждый за верный ответ. За неверный ответ сотрудник получает 0 баллов. Максимальное количество баллов 60.

Для успешного прохождения экзамена необходимо получить минимум 50 баллов.

Образец формата проведения экзамена:

Начало экзамена в 10:00

10:00-12:00 Часть 1 (15 кейсов)

12:00-13:00 Обед

13:00-15:00 Часть 2 (15 кейсов)

15:00-15:15 Перерыв

15:15-17:15 Часть 3 (15 кейсов)

17:15-17:30 Перерыв

17:30-19:30 Часть 4 (15 кейсов)

Окончание экзамена

Очная четырехдневная работа с двумя сотрудниками Заказчика по анализу шести реальных проектов Заказчика по два дня и три проекта на одного сотрудника

Из успешно сдавших экзамен, Заказчик определяет двух сотрудников, с каждым из которых Исполнитель проводит два рабочих дня, направленные на проведение совместных встреч и анализа документации по трем заемщикам по усмотрению Заказчика.

Информация по встречам и имеющейся документации по заемщикам предоставляется Исполнителю заранее, не позже чем за одну неделю до проведения встреч с заемщиками.