

> Zarządzanie płynnością finansową.

Niniejszy program możemy przygotować również w formule szkolenia zamkniętego, uwzględniając specyfikę Państwa Organizacji oraz szczegółowe potrzeby.

Prosimy o kontakt telefoniczny pod numerami:

+48503452860

lub:

+48791206754

lub email:

Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com)

albo:

Grzegorz.Michalski@onet.pl (w domenie onet.pl)

ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ. EFEKTYWNE DECYZJE W ZAKRESIE INWESTYCJI W KAPITAŁ PRACUJĄCY

Terminy

26 01 2015 - 27 01 2015 - Warszawa [Zgłoś się](#)

23 02 2015 - 24 02 2015 - Poznań [Zgłoś się](#)

Kategoria: [Finanse/Controlling](#), [Szkolenia księgowe](#)

<http://www.akademiamddp.pl/szkolenia/zarzadzanie-plynnoscia-finansowa-efektywne-decyzje-w-zakresie-inwestycji-w-kapital-pracujacy/>

Prowadzący

dr hab. Grzegorz Michalski – specjalista z zakresu finansów przedsiębiorstw adiunkt w Instytucie Zarządzania Finansami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Współredaktor i członek rad naukowych specjalistycznych, branżowych czasopism z zakresu płynności finansowej i zarządzania finansami, nadających ton przyszłemu kierunkowi rozwoju praktyki zarządzania płynnością finansową i finansami takich jak m.in.: Journal of Corporate Treasury Management (JCTM), Australasian Accounting Business & Finance Journal (AABFJ). Jako trener przede wszystkim ukierunkowuje uczestników na sposób rozumienia głównych idei związanych z tematem szkolenia, łącząc je z prostotą i jasnością przekazu i jak najwyższym poziomem merytorycznym. Autor wielu naukowych i praktycznych publikacji oraz książek m.in.: „Strategiczne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie” oraz „Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach”

Referencje wykładowcy: | <http://michalskig.com/referencje> |

lub:

[plik PDF z referencjami: stan na 20 sierpnia 2014 \(wielkość pliku ok. 100 MB\)](#)

Zapraszam do kontaktu w sprawie organizacji szkoleń zamkniętych dedykowanych i przygotowanych specjalnie dla Twojej firmy.

Kontakt z trenerem: **dr hab. Grzegorz Michalski** (tel.: [+48503452860](tel:+48503452860) | tel.: 791206754 | email: Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com))

Niniejszy program możemy przygotować również w formule szkolenia zamkniętego, uwzględniając specyfikę Państwa Organizacji oraz szczegółowe potrzeby.

Prosimy o kontakt telefoniczny pod numerami:

+48503452860

lub:

+48791206754

lub email:

Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com)

albo:

Grzegorz.Michalski@onet.pl (w domenie onet.pl)

Cel szkolenia

Celem szkolenia jest przybliżenie finansowych zasad dotyczących zarządzania aktywami bieżącymi, mającymi wpływ na płynność finansową z punktu widzenia maksymalizacji ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa. W trakcie szkolenia dokonana zostanie prezentacja wiedzy pozwalającej na efektywniejsze decyzje w zakresie zarządzania zapasami, środkami pieniężnymi i należnościami. Niniejsze elementy majątku obrotowego zaprezentowane zostaną jako krótkoterminowe inwestycje rzeczowe. Przedstawione w czasie szkolenia propozycje zastosowania prezentowanych zagadnień w praktyce ilustrować będą studia przypadków.

KORZYŚCI DLA UCZESTNIKÓW:

- Zapoznanie z podstawową wiedzą z zakresu zarządzania aktywami płynnymi, oraz procesów związanych z podejmowaniem decyzji w zakresie podejmowania decyzji bieżących/krótkoterminowych, które mają wpływ na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.
- Nabycie umiejętności oceny wpływu poszczególnych decyzji w zakresie zarządzania płynnością finansową na ekonomiczną wartość przedsiębiorstwa.
- Zrozumienie podstawowych koncepcji z zakresu zarządzania aktywami obrotowymi, które mają wpływ na poziom płynności finansowej w przedsiębiorstwie.

Adresaci szkolenia:

Szkolenie przygotowane jest z myślą o kadrze kierowniczej niefinansowych pionów przedsiębiorstwa, właścicielach przedsiębiorstw, pracownikach JST oraz wszystkich, którzy pragną uzupełnić swoją wiedzę z zakresu finansów przedsiębiorstw i mogą potrzebować fundamentalnych wiadomości z zakresu zarządzania finansami firmy.

Program

1. Cel i potrzeba zarządzania płynnością finansową:

a) cel zarządzania finansami przedsiębiorstwa,

b) relacje między finansowymi celami zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania płynnością

finansową,

- c) relacje między rentownością a poziomem płynności finansowej,
- d) wpływ zarządzania płynnością finansową na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

2. Podstawowe definicje i pojęcia odnoszące się do zarządzania płynnością finansową:

- a) definicje płynności finansowej i relacje między nimi,
- b) definicja poziomu płynności finansowej.

3. Pomiar poziomu płynności finansowej:

- a) statyczne miary płynności,
- b) korekty miar płynności,
- c) dynamiczne miary poziomu płynności finansowej,
- d) sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych i wykorzystanie informacji o przepływach środków pieniężnych do oceny poziomu płynności finansowej.

4. Kapitał obrotowy netto (Net Working Capital NWC):

- a) zapotrzebowanie na NWC w przedsiębiorstwie,
- b) poziom NWC,
- c) cykl konwersji gotówki,
- d) określanie strategii zarządzania NWC.

5. Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwie:

- a) potrzeba utrzymywania zapasów,
- b) koszty utrzymywania i zamawiania zapasów.

6. Zarządzanie należnościami:

- a) ocena należności przedsiębiorstw,
- b) metody ustalania okresu spływu należności,
- c) prognozowanie należności,
- d) polityka opustów cenowych w przedsiębiorstwie,
- e) faktoring należności,
- f) sposoby zabezpieczenia należności i ich windykacja.

7. Strategie przedsiębiorstwa wobec odbiorców w zakresie udzielania kredytu kupieckiego:

- a) metody analizy ryzyka kredytowego,
- b) metoda punktowa,
- c) metoda standardu kredytowego,
- d) instrumenty polityki kredytowej i ich optymalizacja.

8. Zarządzanie środkami pieniężnymi:

- a) motywy utrzymywania środków pieniężnych w przedsiębiorstwie,
- b) modele zarządzania środkami pieniężnymi (model Baumola, model Beranka, model Millera-

Orra, model Stone'a),
c) budżet środków pieniężnych (preliminarz gotówki).

9. Krótkoterminowe źródła finansowania przedsiębiorstwa:

- a) poziom i struktura zobowiązań krótkoterminowych,
- b) kredyt kupiecki,
- c) krótkoterminowe papiery dłużne.

10. Wartość płynności finansowej:

- a) wartość płynności finansowej,
- b) definicja i znaczenie,
- c) relacja wartości płynności do jej poziomu,
- d) jakie czynniki wpływają na wartość płynności,
- e) warunek optymalizacyjny wynikający z zastosowania koncepcji wartości płynności w bieżącym zarządzaniu finansami,
- f) konsekwencje dla realizacji głównego celu zarządzania przedsiębiorstwem.

Informacje organizacyjne

Niniejszy program możemy przygotować również w formule szkolenia zamkniętego, uwzględniając specyfikę Państwa Organizacji oraz szczegółowe potrzeby.

Prosimy o kontakt telefoniczny pod numerami:

+48503452860

lub:

+48791206754

lub email:

Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com)

albo:

Grzegorz.Michalski@onet.pl (w domenie onet.pl)

Godziny zajęć: 10:00 – 15:45

Informacje o szkoleniu otwartym organizowanym przez AkademiaMDDP:

<http://www.akademiamddp.pl/szkolenia/zarzadzanie-plynnoscia-finansowa-efektywne-decyzje-w-zakresie-inwestycji-w-kapital-pracujacy/>

Norbert Saks, Anita Musiał

tel. (022)208 28 33/26, fax (022) 211 20 90

norbert.saks@akademiamddp.pl; anita.musial@akademiamddp.pl

Terminy

26 01 2015 - 27 01 2015 - Warszawa [Zgłoś się](#)

23 02 2015 - 24 02 2015 - Poznań [Zgłoś się](#)

Poprzednia wiadomość:

FINANSE DLA NIEFINANSISTÓW: IDENTYFIKACJA GŁÓWNYCH ELEMENTÓW WPLYWAJĄCYCH NA PIENIĘŻNĄ WARTOŚĆ DZIAŁAŃ I PLANÓW

Dane dotyczące tego szkolenia otwartego znajdują się na stronie:

http://www.mayagency.com.pl/2614_Finanse.html

Terminy:

Warszawa, 11 – 12 marca 2015 r.

Katowice, 6 - 7 maja 2015 r.

Szkolenie przeznaczone jest dla osób ze wszystkich działów przedsiębiorstw - nie tylko działów bezpośrednio zarządzających finansami - które są zainteresowane zrozumieniem podstawowych mechanizmów finansowych zachodzących w przedsiębiorstwie. Szczególnie zaproszenie kierujemy również do właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, którzy zainteresowani są poznaniem podstaw wpływu decyzji biznesowych na rezultaty finansowe firmy.

PROGRAM:

Różnica między księgowością a finansami.

jakie finansowe cele może mieć przedsiębiorstwo

jak mierzyć realizację tych celów

jak powstaje bilans, rachunek wyników, sprawozdanie z przepływów

jakie elementy kształtują finansową wartość przedsiębiorstwa

Ćwiczenie: rozpoznawanie finansowej natury decyzji biznesowych. Czynniki wpływające na finansowe rezultaty przedsiębiorstwa.

Wpływ zmiany wartości pieniądza w czasie na postrzeganie i ocenę przyszłości.

elementy matematyki finansowej (prosta prezentacja fundamentów matematyki finansowej)

dlaczego wartość pieniądza w czasie zmienia się niezależnie od tego czy jest deflacja czy inflacja

jak porównywać kwoty z różnych momentów czasowych

Ćwiczenie: Przeliczanie kwot z przyszłości na mierzalne w pieniądzu na dzień dzisiejszy.

Ocena przyszłych działań przedsiębiorstwa oparta o kryteria decyzyjne.

jak stosować okres zwrotu, poprawiony (zdyskontowany) okres zwrotu, NPV, IRR

jak interpretować kryteria decyzyjne

kiedy nie stosować IRR

Ćwiczenie: na podstawie danych liczbowych wyznaczanie i interpretacja kryteriów decyzyjnych

Podstawowe informacje o wolnych przepływach pieniężnych wypracowywanych przez przedsiębiorstwo.

zasady prawidłowego szacowania wolnych przepływów pieniężnych

jakich parametrów nie bierzemy pod uwagę przy szacowaniu przepływów pieniężnych

różnica między NCF (przepływy pieniężne netto), OCF (operacyjne przepływy pieniężne) i

FCF (wolne przepływy pieniężne), jak je rozróżnić i do jakich celów właściwe wybrać

Ćwiczenie: podstawowe przykłady pokazujące sposób szacowania przepływów pieniężnych.
Aktywa bieżące (aktywa płynne).
przegląd podstawowych elementów zarządzania zapasami, środkami pieniężnymi i należnościami
jak zarządzać zapasami
jakie poziomy należności utrzymywać
ile gotówki powinna mieć firma
Dyskusja nad elementami wchodzącymi w skład aktywów bieżących.
Zakończenie szkolenia.

Niniejszy program możemy przygotować również w formule szkolenia zamkniętego, uwzględniając specyfikę Państwa Organizacji oraz szczegółowe potrzeby.

Prosimy o kontakt telefoniczny pod numerami:

+48503452860

lub:

+48791206754

lub email:

Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com)

albo:

Grzegorz.Michalski@onet.pl (w domenie onet.pl)

PROWADZĄCY:

dr hab. Grzegorz Michalski

Polski ekonomista, wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Encyklopedysta, autor "Leksykonu Zarządzania Finansami" wydanej przez C.H. Beck.

Autor koncepcji "Rosetta Stone" w ocenie finansowej kondycji przedsiębiorstwa. Twórca koncepcji Value-Based Current Assets Management (ukierunkowanego na wzrost wartości zarządzania aktywami bieżącymi) z wykorzystaniem modelu FLIEM opublikowanych w monografii wydanej w prestiżowym wydawnictwie Palgrave Macmillan, pt. Value-Based Working Capital Management (2014).

Grzegorz Michalski otrzymał tytuł magistra na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i stopień doktora nauk ekonomicznych na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz stopień doktora habilitowanego na TUKE - Technical University of Kosice na wydziale Wydziale Ekonomicznym.

W kwietniu 2014 roku uzyskał tytuł docenta w zakresie finansów, bankowości i inwestowania (odpowiednik polskiego stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomia w dyscyplinie finanse) na TUKE - Technical University of Kosice na wydziale Wydziale Ekonomicznym na podstawie badań w zakresie "Ukierunkowanego na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa zarządzania kapitałem pracującym" (Value-Based Working Capital Management: Determining Liquid Asset Levels in Entrepreneurial Environment). W grudniu 2002 roku uzyskał stopień doktora na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu na podstawie badań w zakresie "Wartość płynności w bieżącym zarządzaniu finansami".

Specjalista z zakresu Finansów Przedsiębiorstw pracujący w Instytucie Zarządzania Finansami na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, gdzie wykłada finanse przedsiębiorstw oraz zarządzanie płynnością finansową. Jest rozpoznawalnym autorem wielu naukowych i praktycznych publikacji z zakresu finansów przedsiębiorstwa, oraz zarządzania płynnością finansową.

Poprzednie informacje i poprzednie zaproszenia:

Zaproszenie na Szkolenie w Warszawie pt.: ZARZĄDZANIE PŁYNNOCIĄ FINANSOWĄ. EFEKTYWNE DECYZJE W ZAKRESIE INWESTYCJI W KAPITAŁ PRACUJĄCY

<http://www.akademiamddp.pl/szkolenia/zarzadzanie-plynnoscia-finansowa-efektywne-decyzje-w-zakresie-inwestycji-w-kapital-pracujacy/>

ZARZĄDZANIE PŁYNNOCIĄ FINANSOWĄ. EFEKTYWNE DECYZJE W ZAKRESIE INWESTYCJI W KAPITAŁ PRACUJĄCY

Termin

23 02 2015 - 24 02 2015 - Poznań [Zgłoś się](#)

23-24 luty 2015 w Poznaniu / szkolenie: EFEKTYWNE DECYZJE W ZAKRESIE INWESTYCJI W KAPITAŁ PRACUJĄCY. ZARZĄDZANIE PŁYNNOCIĄ FINANSOWĄ.

Kategoria: [Finanse/Controlling](#), [Szkolenia księgowo](#) |

Zaproszenie na szkolenie od:

Grzegorz Michalski (t. [+48503452860](tel:+48503452860)) [Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com)]

Cel szkolenia

Celem szkolenia jest przybliżenie finansowych zasad dotyczących zarządzania aktywami bieżącymi, mającymi wpływ na płynność finansową z punktu widzenia maksymalizacji ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa. W trakcie szkolenia dokonana zostanie prezentacja wiedzy pozwalającej na efektywniejsze decyzje w zakresie zarządzania zapasami, środkami pieniężnymi i należnościami. Niniejsze elementy majątku obrotowego zaprezentowane zostaną jako krótkoterminowe inwestycje rzeczowe. Przedstawione w czasie szkolenia propozycje zastosowania prezentowanych zagadnień w praktyce ilustrować będą studia przypadków.

KORZYŚCI DLA UCZESTNIKÓW:

- Zapoznanie z podstawową wiedzą z zakresu zarządzania aktywami płynnymi, oraz procesów związanych z podejmowaniem decyzji w zakresie podejmowania decyzji bieżących/krótkoterminowych, które mają wpływ na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.
- Nabycie umiejętności oceny wpływu poszczególnych decyzji w zakresie zarządzania płynnością finansową na ekonomiczną wartość przedsiębiorstwa.
- Zrozumienie podstawowych koncepcji z zakresu zarządzania aktywami obrotowymi, które mają wpływ na poziom płynności finansowej w przedsiębiorstwie.

Adresaci szkolenia:

Szkolenie przygotowane jest z myślą o kadrze kierowniczej niefinansowych pionów przedsiębiorstwa, właścicielach przedsiębiorstw, pracownikach JST oraz wszystkich, którzy pragną uzupełnić swoją wiedzę z zakresu finansów przedsiębiorstw i mogą potrzebować fundamentalnych wiadomości z zakresu zarządzania finansami firmy.

Program

1. Cel i potrzeba zarządzania płynnością finansową:
 - a) cel zarządzania finansami przedsiębiorstwa,
 - b) relacje między finansowymi celami zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania płynnością finansową,
 - c) relacje między rentownością a poziomem płynności finansowej,
 - d) wpływ zarządzania płynnością finansową na wzrost wartości przedsiębiorstwa.
2. Podstawowe definicje i pojęcia odnoszące się do zarządzania płynnością finansową:
 - a) definicje płynności finansowej i relacje między nimi,
 - b) definicja poziomu płynności finansowej.
3. Pomiar poziomu płynności finansowej:
 - a) statyczne miary płynności,
 - b) korekty miar płynności,
 - c) dynamiczne miary poziomu płynności finansowej,
 - d) sprawozdanie z przepływu środków pieniężnych i wykorzystanie informacji o przepływach środków pieniężnych do oceny poziomu płynności finansowej.
4. Kapitał obrotowy netto (Net Working Capital NWC):
 - a) zapotrzebowanie na NWC w przedsiębiorstwie,
 - b) poziom NWC,
 - c) cykl konwersji gotówki,
 - d) określanie strategii zarządzania NWC.
5. Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwie:
 - a) potrzeba utrzymywania zapasów,
 - b) koszty utrzymywania i zamawiania zapasów.
6. Zarządzanie należnościami:
 - a) ocena należności przedsiębiorstw,
 - b) metody ustalania okresu spływu należności,
 - c) prognozowanie należności,
 - d) polityka opustów cenowych w przedsiębiorstwie,
 - e) faktoring należności,
 - f) sposoby zabezpieczenia należności i ich windykacja.
7. Strategie przedsiębiorstwa wobec odbiorców w zakresie udzielania kredytu kupieckiego:
 - a) metody analizy ryzyka kredytowego,
 - b) metoda punktowa,
 - c) metoda standardu kredytowego,
 - d) instrumenty polityki kredytowej i ich optymalizacja.
8. Zarządzanie środkami pieniężnymi:
 - a) motywy utrzymywania środków pieniężnych w przedsiębiorstwie,
 - b) modele zarządzania środkami pieniężnymi (model Baumola, model Beranka, model Millera-Orra, model Stone'a),
 - c) budżet środków pieniężnych (preliminarz gotówki).
9. Krótkoterminowe źródła finansowania przedsiębiorstwa:
 - a) poziom i struktura zobowiązań krótkoterminowych,

- b) kredyt kupiecki,
 - c) krótkoterminowe papiery dłużne.
10. Wartość płynności finansowej:
- a) wartość płynności finansowej,
 - b) definicja i znaczenie,
 - c) relacja wartości płynności do jej poziomu,
 - d) jakie czynniki wpływają na wartość płynności,
 - e) warunek optymalizacyjny wynikający z zastosowania koncepcji wartości płynności w bieżącym zarządzaniu finansami,
 - f) konsekwencje dla realizacji głównego celu zarządzania przedsiębiorstwem.

Prowadzący

dr hab. Grzegorz Michalski (tel.: [+48503452860](tel:+48503452860) | tel.: 791206754 | email:

Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com)) – specjalista z zakresu finansów przedsiębiorstw adiunkt w Instytucie Zarządzania Finansami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Współredaktor i członek rad naukowych specjalistycznych, branżowych czasopism z zakresu płynności finansowej i zarządzania finansami, nadających ton przyszłemu kierunkowi rozwoju praktyki zarządzania płynnością finansową i finansami takich jak [m.in.](#): Journal of Corporate Treasury Management (JCTM), Australasian Accounting Business & Finance Journal (AABFJ). Jako trener przede wszystkim ukierunkowuje uczestników na sposób rozumienia głównych idei związanych z tematem szkolenia, łącząc je z prostotą i jasnością przekazu i jak najwyższym poziomem merytorycznym. Autor wielu naukowych i praktycznych publikacji oraz książek [m.in.](#): „Strategiczne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie” oraz „Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach”

Referencje wykładowcy: | <http://michalskig.com/referencje> |

lub:

[plik PDF z referencjami: stan na 20 sierpnia 2014 \(wielkość pliku ok. 100 MB\)](#)

Zapraszam do kontaktu w sprawie organizacji szkoleń zamkniętych dedykowanych i przygotowanych specjalnie dla Twojej firmy.

Kontakt z trenerem: **dr hab. Grzegorz Michalski** (tel.: [+48503452860](tel:+48503452860) | tel.: 791206754 | email: Grzegorz.Michalski@gmail.com)

Informacje organizacyjne

Godziny zajęć: 10:00 – 15:45

Miejsce zajęć: centrum w/w miast.

Informacje:

Norbert Saks, Anita Musiał

tel. (022)208 28 33/26, fax (022) 211 20 90

norbert.saks@akademiamddp.pl; anita.musial@akademiamddp.pl

Terminy

23 02 2015 - 24 02 2015 - Poznań

[Zgłoś się](#)

Poprzednie komunikaty:

(szkolenie może być również szkoleniem zamkniętym - trener przyjedzie do Twojej firmy / lub sali szkoleniowej blisko Twojej siedziby, kontakt:

+48503452860 lub: +48791206754 lub na adres email:

Grzegorz.Michalski@googlemail.com albo: Grzegorz.Michalski@ue.wroc.pl (w domenie ue.wroc.pl) - zapraszam do kontaktu.)

Istnieje również możliwość zorganizowania szkolenia zamkniętego, otwartego lub półotwartego na temat finansowej części studium wykonalności:

Studium wykonalności finansowej projektu.

Jak szacować dane do finansowej części studium wykonalności (feasibility study)?

Trener:

Grzegorz Michalski (tel.: [+48503452860](tel:+48503452860) | Grzegorz.Michalski@gmail.com (w domenie gmail.com))

CEL SZKOLENIA:

Celem szkolenia jest zapoznanie uczestników z finansową częścią studium wykonalności koncentrującą się na finansowej wykonalności zamierzonych w projekcie działań. Szkolenie ma za zadanie nauczyć praktycznej umiejętności rozpoznawania elementów istotnych od strony finansowej rentowności projektu, niezależnie od tego, czy będzie to projekt komercyjny czy finansowany ze środków publicznych. Studium wykonalności finansowej jest pogłębionym studium przeprowadzanym w fazie formułowania projektu, sprawdzającym, czy rozważany do realizacji projekt ma prawidłowe finansowe podstawy do realizacji oraz, czy odpowiada potrzebom interesariuszy, którzy będą głównymi beneficjentami realizacji projektu. Studium finansowej wykonalności stanowić plan finansowych zasobów i finansowych przepływów w trakcie rozpoczynania, realizacji i likwidacji projektu. Powinny w nim zostać określone i krytycznie przeanalizowane wszystkie finansowe konsekwencje operacyjnych działań planowanych w trakcie wdrażania projektu. Kluczowe są tu finansowe konsekwencje uwarunkowań technicznych, handlowych, społeczno-kulturowych, instytucjonalnych, oraz związanych ze środowiskiem naturalnym. Finansowe studium wykonalności umożliwia określenie finansowej rentowności projektu lub określenie luki finansowej, w przypadku braku rentowności (Luki w finansowaniu jest tą częścią zdyskontowanych nakładów inwestycyjnych koniecznej inwestycji, jaka nie jest pokryta zdyskontowanymi wpływami netto z projektu, generowanymi w okresie poddanym analizie).

W trakcie szkolenia omawiane są trzy składniki finansowego studium wykonalności:

- Analiza finansowa projektu, skupiająca się nad ekonomiczną wykonalnością projektu. Analiza ta posługuje się wielkościami ekonomicznymi odzwierciedlającymi wartości, jakie interesariusze otrzymają dzięki realizacji projektu. Analiza finansowa i ekonomiczna wycenia czynniki zgodnie z ich wartością użytkową lub kosztem alternatywnym dla interesariuszy.
- Analiza kosztów i korzyści koncentrująca się na decyzyjnym ujęciu spodziewanych benefitów z projektu oraz analizowaniu jakie koszty będą ich tworzeniu towarzyszyć.
- Analiza wrażliwości i ryzyka, skoncentrowana na analizie poprawności założeń projektu, analizie ryzyka prognozy projektu realizowanego w warunkach niepewności i wrażliwości na towarzyszące ryzyko.

KORZYŚCI DLA UCZESTNIKÓW:

- Zapoznanie z podstawową wiedzą z zakresu identyfikowania kosztów i korzyści w projekcie, które mają wpływ na finansowe powodzenie projektu lub na wyznaczenie luki finansowej koniecznej do pokrycia przez sponsora.
- Nabycie umiejętności oceny wpływu poszczególnych decyzji w zakresie realizacji zadań projektu na ekonomiczne i finansowe charakterystyki projektu.
- Zrozumienie podstawowych koncepcji z zakresu finansowych zasad rządzących ekonomicznym postrzeganiem procesów w trakcie realizacji projektu.

ADRESACI SZKOLENIA:

Szkolenie przygotowane jest z myślą o kadrze kierowniczej jednostek służb publicznych, o kadrze kierowniczej niefinansowych pionów przedsiębiorstwa, właścicielach przedsiębiorstw i przedstawicieli właścicieli przedsiębiorstw, pracownikach jednostek samorządu terytorialnego, decydentów w instytucjach nonprofit (nie

nastawionych na zysk), członków zespołów zarządzających przedsiębiorstwami ekonomii społecznej oraz wszystkich, którzy pragną uzupełnić swoją wiedzę z zakresu finansów przedsiębiorstw i mogą potrzebować fundamentalnych wiadomości z zakresu luki finansowej, kapitału koniecznego do zamrożenia w projekcie, kosztach alternatywnych, ekonomicznej i finansowej opłacalności i ryzyka projektów oraz zarządzania finansami firmy.

TREŚCI PROGRAMOWE W TRAKCIE SZKOLENIA:

[1] Podstawowe założenia przygotowania finansowej części studium wykonalności

- 1.1. Decyzje inwestycyjne w odniesieniu do celu interesariuszy / beneficjentów:
- 1.2. cel rozpoczynania realizacji projektów,
- 1.3. rodzaje projektów: rozwojowe, modernizacyjne (innowacyjne), dywestycyjne, badawcze i odtworzeniowe,
- 1.4. analiza Biznes Planów / Studium Wykonalności inwestycji/pomysłów pod kątem realizacji głównego celu działania przedsiębiorstwa,

[2] Elementy matematyki finansowej

- 2.1. zmiana wartości pieniądza w czasie, wartość przyszła, kapitalizacja przepływów pieniężnych, wartość obecna, dyskontowanie przepływów pieniężnych, wartość obecna renty,

[3] Rozpoznawanie elementów związanych z nowymi działaniami projektowymi i próba określenia ich wpływu na wielkość parametrów finansowych

- 3.1. gotówkowe przychody ze sprzedaży (CR), lub ich odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 3.2. EBIT, NOPAT, lub ich odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 3.3. wolne przepływy pieniężne (FCF), lub ich odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 3.4. poziom ryzyka biznesowego, na poziom stopy kosztu kapitału finansującego przedsiębiorstwo oraz na wartość przedsiębiorstwa, lub ich odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk

[4] Metody oceny finansowej projektów.

- 4.1. ocena projektów na podstawie celów przedsiębiorstw ekonomii społecznej, przedsięwzięć nastawionych na zysk lub inicjatyw nie nastawionych na zysk
- 4.2. okres zwrotu,
- 4.3. zdyskontowany okres zwrotu,
- 4.4. zaktualizowana wartość netto projektu – NPV,
- 4.5. wewnętrzna stopa zwrotu projektu – IRR,
- 4.6. porównanie dyskontowych modeli finansowej oceny projektów w ocenie projektów,

[5] Szacowanie wolnych przepływów pieniężnych na użytek finansowej oceny projektu.

- 5.1. szacowanie przepływów pieniężnych generowanych przez projekty.
- 5.2. kalkulacja wolnych przepływów pieniężnych lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 5.3. różnice w szacowaniu: NCF – przepływów pieniężnych netto, szacowaniu OCF – operacyjnych przepływów pieniężnych netto, szacowaniu FCF – wolnych przepływów pieniężnych lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 5.4. zasady szacowania wolnych przepływów pieniężnych generowanych przez projekty lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 5.5. zasada dotycząca zysku w sensie księgowym,
- 5.6. zasada dotycząca separowalności konsekwencji decyzji operacyjnych od finansowych,
- 5.7. zasada dotycząca kosztów utopionych i korzyści utopionych (różnice w sposobie oceny projektów odtworzeniowych i racjonalizatorskich – analizy przypadków),
- 5.8. zasada dotycząca kosztów alternatywnych i korzyści alternatywnych,
- 5.9. zasada dotycząca efektów zewnętrznych,
- 5.10. zasada dotycząca traktowania zmian w poziomie operacyjnego kapitału obrotowego/pracującego,

[6] Szacowanie wolnych przepływów lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk w trzech naturalnych fazach projektu:

- 6.1. uruchamiania,
- 6.2. eksploatacji i
- 6.3. likwidacji.

[7] Szacowanie wolnych przepływów pieniężnych lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk w zależności od konieczności wyboru problemu projektowego.

- 7.1. Wytworzyć samodzielnie czy kupić gotowe?
- 7.2. Zwiększyć zatrudnienie mniej wykwalifikowanej kadry czy skoncentrować się na innowacyjnym nowoczesnym realizowaniu zadań, licząc się z koniecznością zatrudnienia mniej licznej kadry ale o wyższych kwalifikacjach?
- 7.3. Wybór spośród kilku rozwiązań realizujących założenia projektu o podobnym stopniu realizacji celów ale różnych charakterystykach,
- 7.4. Wynająć czy kupić na własność?

[8] Szacowanie stóp kosztu kapitału lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk.

- 8.1. koszt kapitału własnego,
- 8.2. koszt kapitału obcego,
- 8.3. zasady szacowania składników kosztów kapitału,
- 8.4. średni ważony koszt kapitału – CC lub jego odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk

[9] Ryzyko projektu a koszt kapitału.

- 9.1. marginalny koszt kapitału – MCC lub jego odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk,
- 9.2. relacja struktury kapitału i kosztu kapitału,
- 9.3. struktura kapitału i praktyczne wnioski z niej płynące dla szacowania parametrów studium wykonalności finansowej.

[10] Określanie odpowiedniej wielkości projektu. Optymalny budżet projektu lub jego odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk.

- 10.1. krzywa możliwości projektowych – IOS lub jej odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk,
- 10.2. krzywa marginalnego kosztu kapitału – MCC lub jej odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk.
- 10.3. konsekwencje dla skali – wielkości – zadań w projekcie.

[11] Uwzględnianie analizy ryzyka prognozy w studium wykonalności finansowej projektu. Jak radzić sobie z ryzykiem i niepewnością przy konstruowaniu finansowej części studium wykonalności projektów?

- 11.1. analiza ryzyka projektów/pomysłów,
- 11.2. metody pośrednie uwzględniania ryzyka projektu i ich przeliczanie
- 11.3. analiza punktu progowego lub jej odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 11.4. analiza wrażliwości projektu lub jej odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 11.5. analiza scenariuszy lub ich odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk
- 11.6. analiza drzew decyzyjnych,
- 11.7. metody bezpośrednie uwzględniania ryzyka
- 11.8. współczynnik zmienności,
- 11.9. równoważnik pewności i stopa dyskontowa uwzględniająca ryzyko lub ich odpowiedniki w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk

[12] Analiza przykładów ilustrujących proces szacowania wpływu ryzyka na finansową wykonalność projektu.

W trakcie tego szkolenia wszystkie przykłady i analizowane przypadki opierają się na danych bliskich rzeczywistości. Uczestnicy będą wdrażać i pogłębiać umiejętności:

- oceny wpływu czasu na wartości pieniądza,
- oceny finansowej racjonalności i ryzyka projektów opartych na innowacyjnych pomysłach a ocena finansowej wykonalności inwestycji,
- oceny ryzyka i niepewności na wartość pieniądza z przyszłości,
- stosowania metod oceny finansowej wykonalności projektów lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk,
- porównania projektów z użyciem dyskontowych modeli oceny projektów w ocenie finansowej wykonalności projektów,
- stosowania koncepcji wewnętrznej stopy zwrotu,
- kalkulacji wolnych przepływów pieniężnych na użytek finansowej wykonalności projektu,
- kalkulacji wolnych przepływów pieniężnych i dobór stóp dyskontowych w modelu NPV,
- kalkulacji wartości rezydualnej w projektach,
- analizowania ryzyka projektów,
- oceny wpływu kosztu kapitału na finansową wykonalność projektu,
- szacowania wolnych przepływów pieniężnych,
- brania pod uwagę w decyzjach zasady separowalności (oddzielności) decyzji finansowych od operacyjnych,
- doboru najodpowiedniejszego kryterium decyzyjnego do oceny konkretnego projektu,
- szacowania kosztu kapitału w zależności od ryzyka branży, ryzyka finansowego i ryzyka indywidualnego lub ich odpowiedników w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej lub inicjatywach nie nastawionych na zysk.

Istnieje również możliwość zorganizowania szkolenia zamkniętego, otwartego lub półotwartego na poniżej przedstawione tematy:

<https://eunicacon.wordpress.com/biznesplan-studium-wykonalnosciszkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/ocena-oplaczalnosci-projektow-inwestycyjnych-szkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/ocena-oplaczalnosci-projektow-inwestycyjnych-szkolenie/ocena-i-analiza-oplaczalnosci-i-ryzyka-realizacji-inwestycji/>

<https://eunicacon.wordpress.com/ocena-oplaczalnosci-projektow-inwestycyjnych-szkolenie/ocena-i-analiza-oplaczalnosci-i-ryzyka-realizacji-inwestycji/budzetowanie-kapitalowe-jako-finansowe-narzedzie-podejmowania-strategicznych-decyzji-firmy/>

<https://eunicacon.wordpress.com/ocena-oplaczalnosci-projektow-inwestycyjnych-szkolenie/ocena-i-analiza-oplaczalnosci-i-ryzyka-realizacji-inwestycji/analiza-projektow-szkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/zarzadzanie-plynnoscia-finansowa-szkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/zarzadzanie-plynnoscia-finansowa-szkolenie/jak-pogodzic-plynnosc-z-rentownoscia-szkoleni/>

<https://eunicacon.wordpress.com/zarzadzanie-wartoscia-przedsiębiorstwa-szkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/analiza-finansowa-szkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/finanse-dla-niefinansistow-szkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/finanse-dla-niefinansistow-szkolenie/finanse-dla-niefinansistow/>

<https://eunicacon.wordpress.com/finanse-przedsiębiorstw-szkolenie/>

<https://eunicacon.wordpress.com/finanse-przedsiębiorstw-szkolenie/finansowanie-kredytowe-przedsiębiorstw-szkolenie-grzegorz-michalski/>

<https://eunicacon.wordpress.com/controlling-finansowy/>

<https://eunicacon.wordpress.com/controlling-finansowy/controlling-finansowy-przedsiębiorstwa-w-warunkach-ryzyka-i-niepewnosci/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

<https://eunicacon.wordpress.com/szkolenia/>

COURSES OFFERED IN 2015/16 prepared by Grzegorz Michalski

Introduction

Courses can be planned in Fall (Autumn) semester (October-January) or in Spring semester (February-June) or in Full year (one course continued in both semesters). Notice: usually in Polish universities semesters are called in another way: Fall=Winter and Spring=Summer.

N°	Code	Title	Person	ECTS	Hours	Term	Kopia
	DLAL 15/16	Determining Liquid Assets Levels in Entrepreneurial Environments.	Grzegorz Michalski	5	30	Fall and Spring	nie
	FMNO 15/16	Financial Management for Nonprofit Organizations	Grzegorz Michalski	5	30	Fall and Spring	nie

Title:	Determining Liquid Assets Levels in Entrepreneurial Environments.
Lecture hours:	<i>30</i>
Study period:	<i>Fall and Spring</i>
Level:	<i>intermediate</i>
Location:	<i>Wrocław + e-learning</i>
Examination:	<i>Written test</i>
Language:	<i>English</i>
Prerequisites:	<i>Finance, Financial management, Accounting or similar courses</i>
Course content:	During the course we will study the objectives and nature of enterprises in the context of their risk sensitivity, as well as the relationships between the objectives of enterprises and the characteristic features of their businesses.

Enterprises operate in various business environments. The realization of main economic aim depends on an idea of business in which the enterprise is an instrument to collect money from clients of the enterprise's services and products. Business environment is crucial not only for future enterprise cash inflows from the market but also for risk and uncertainty.

During the course we will study also a definition of financial liquidity and liquidity-level measurements. That part of the course address the specific role of short-term financial decisions, a classification of definitions of financial liquidity, sources of information about liquidity level, and liquidity-level measurements. The course also contains study about the relationship between firm value and business risk sensitivity. That part of the course covers a presentation of intrinsic liquidity value and firm reactions to market liquidity value. This is the basis for target liquidity level in the enterprise. Liquid assets are the main part of working capital assets, so the next part of the discussion will focus on working capital investment strategies and strategies of financing such investments in working capital in the context of firm value creation. From a firm-value-creation point of view, entrepreneurial environment is crucial for risk-sensitivity of entities and that is the answer which strategies in managing liquidity are the best. The determinants of intrinsic value of liquidity are attributed to liquidity by enterprise management. The levels of stocks of funds maintained by enterprises are presentd as the result of the relationship between the liquidity market value and the intrinsic value of liquidity that are result of entrepreneurial environment. After completing the course the student should know how to explanain the best target level of liquidity for enterprise. During the course we also will study the items contained within the cost of maintaining inventory. Theoretically, the value-maximizing optimal level of inventory is determined to be the modified EOQ model, presented as VBEOQ model. Next

	<p>during the course we will present the principle of the optimal batch production model and how the size of the production batch affects the value of the enterprise for its owner. Here also is demonstrated a modification of the POQ model: VBPOQ. The proposed modification takes into account the rate of the cost of capital financing and the measures involved in inventory when determining the optimal batch production. When managing the commitment of the inventory, it is crucial to take into account the impact of such decisions on the long-term effectiveness of the enterprise. This part of the course also discusses the relationships between the management of accounts receivables and the value of a business. A modified (considering the environment of a business) model of incremental analysis of receivables is presented, as is a discussion of the importance of capacity utilization by an enterprise for making management decisions pertaining to accounts receivables.</p>
<p>Learning outcomes:</p>	<p>The ability to know what environment factors influence the choice of the best liquid assets level for the enterprise. Student should know how to identify the best source of financing and analyzes the best net working capital policy firm should chose to best realization of its economic aim.</p>
<p>Contact person:</p>	<p>Grzegorz Michalski, Erasmus.Michalski@gmail.com; tel.48.503.452.860</p>
<p>Literature:</p>	<p>Michalski G., Value-Based Working Capital Management, Determining Liquid Asset Levels in Entrepreneurial Environments, Palgrave Macmillan New York 2014, DOI: 10.1057/9781137391834.</p> <p>Value maximizing corporate current assets and cash management in relation to risk sensitivity: Polish firms case, Michalski, G., Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research, Volume: 48 Issue: 1 Pages: 259-276, 2014</p> <p>Michalski G., Operational risk in current assets investment decisions: Portfolio management approach in accounts receivable, AGRICULTURAL</p>

	<p>ECONOMICS, Vol: 54, Iss: 1, p: 12-19, 2008.</p> <p>Michalski G., Strategic Financial Liquidity Management (in Polish: Strategiczne zarządzanie płynnością finansową), CeDeWu 2010.</p> <p>Michalski G., Effectiveness of investments in operating Cash, Journal of Corporate Treasury Management, ISSN 1753-2574, vol. 3, iss. 1, Dec. 2009.</p> <p>Inventory Management Optimization as Part of Operational Risk Management, Journal Of Economic Computation And Economic Cybernetics Studies And Research, ISSN 0424-267X, vol.43 nr4/2009, s. 213-223.</p> <p>Sartoris W.L., N.C.Hill, The McGraw-Hill 36-Hour Cash Management Course, 1993.</p> <p>Maness T. S., J. T. Zietlow, Short-Term Financial Management, The Dryden Press, 1998. Michalski G., Liquidity management in small enterprises (in Polish: Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach), WN PWN, Warszawa, 2013..</p> <p>Pluta W., G. Michalski, Short-run financial management. (in Polish: Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem), CH Beck, Warszawa 2005.</p>
Faculty:	<i>All</i>

Title:	Financial Management for Nonprofit Organizations
Lecture hours:	<i>30</i>
Study period:	<i>Fall and Spring</i>
Level:	<i>Basic</i>

Location:	<i>Wrocław + e-learning</i>
Examination:	<i>Written test</i>
Language:	<i>English</i>
Prerequisites:	<i>None</i>
Course content:	<i>This lecture will cover the theory and practice of nonprofit financial policies and strategies. Our purpose will be to show how to choose and use financial management strategies for nonprofit organization. We will present how nonprofit organizations should use cash flow sources, borrowing, risk management, short-run and long-run financial planning.</i>
Learning outcomes:	<i>The knowledge how to choose and use financial management strategies for nonprofit organization.</i>
Contact person:	Grzegorz Michalski, Erasmus.Michalski@gmail.com; tel.48.503.452.860
Literature:	<p>Poziom zaangażowania kapitału w zapasach w organizacjach non-profit, UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI, ZESZYTY NAUKOWE NR 690, FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA NR 51, ISSN: ISSN 1640-6818, Szczecin 2012, s. 203-210</p> <p>Liquid assets strategies in Silesian non-profit organizations, Grzegorz Michalski, Aleksander Mercik, w: Dana Dluhosova [red.], Financial Management of Firms and Financial Institutions, Vysoka Skola Banska, Ostrava, 2011</p> <p>Cash and operating cycle influence on nonprofit organizations efficiency, Grzegorz Michalski, Dilemmas of Corporate Management, ISSN 1640-6818, ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO NR 688, FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA NR 49, Szczecin 2011, ss. 87-104</p> <p>Efektywność inwestycji w zapasy w opodatkowanych i nie opodatkowanych organizacjach (Efficiency of investments in inventories in taxed and nontaxed</p>

	<p>organizations in Polish), /in:/ D. Zarzecki /ed./, Zarządzanie finansami.</p> <p>Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością, ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO NR 639. FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA 37; ISSN 1733-2842; Szczecin 2011</p> <p>Michalski G., Intrinsic Liquidity Value for Non-Profit Organizations, Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Economy – Constanza, vol. 2, H.Ridley, M.Farber, S.Hull (eds.) , Contemporary Science Association, Addleton Academic Publishers, New York 2010, ISBN: 978-1-935494-18-8, s. 235-242.</p> <p>Zietlow J., J.A. Hankin, A.G. Seidner, Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices, Wiley 2007.</p> <p>Michalski G., Optimal Strategy of Liquidity Financing for Non-Profit Organizations, Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Economy – Constanza, vol. 2, H.Ridley, M.Farber, S.Hull (eds.) , Contemporary Science Association, Addleton Academic Publishers, New York 2010, ISBN: 978-1-935494-18-8, s. 225-234.</p> <p>Herman M.L., G.L. Head, P.M. Jackson, T.E. Fogarty, Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide, Wiley 2003.</p> <p>Bryce H.J., Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations: A Comprehensive Reference to Legal, Financial, Management, and Operations Rules and Guidelines for Nonprofits, Wiley 2000.</p> <p>Hankin J.A., A.G. Seidner, J. Zietlow, Financial Management for Nonprofit Organizations, Wiley 1998.</p> <p>Maddox D.C., Budgeting for Not-for-Profit Organizations, Wiley 1999.</p> <p>Zietlow J.T., A. Seidner, Cash and Investment Management for Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons, New York 2007.</p>
Faculty:	<i>All</i>

--	--	--