

Результаты обучения и ориентировочное содержание программы курса Р2 "Управление эффективностью бизнеса"

Р2 - А. ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ЗАТРАТ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (25%)			
Результаты обучения			
По завершении учебного курса студенты должны уметь:			
Основные навыки	Содержание	Основные темы учебного плана	
1. Оценивать методы анализа затрат и управления затратами для укрепления конкурентного преимущества.	(a) оценивать систему попроцессного управления.	Попроцессный учет затрат для выделения «долгосрочных» затрат, приемлемых для использования в процессе принятия решений.	Методы учета прямых затрат и методы попроцессного учета затрат для отнесения затрат к конкретным объектам затрат, таким как клиенты или каналы сбыта, и сравнение таких затрат с соответствующей выручкой для определения нескольких уровней маржинальной прибыли в рамках попроцессной иерархии затрат.
		Попроцессное управление и его применение для повышения эффективности повторяющихся вспомогательных процессов.	Анализ доходности клиента и анализ рентабельности каналов сбыта.
	(b) оценивать методы всеобщего управления качеством (TQM).	Влияние производства по принципу «точно в срок» (JIT), теории ограничений и всеобщего управления качеством на эффективность, уровень запасов и затраты.	Принципы «Кайзен», непрерывного совершенствования и составление отчетов по затратам на качество.
		Преимущества производства по принципу «точно в срок» (JIT), всеобщего управления качеством и теории ограничений и особенности применения этих методов при принятии решений в современной производственной среде.	Реинжиниринг бизнес-процессов, устранение действий, не создающих дополнительную стоимость, сокращение затрат по отдельным видам деятельности (процессам).
	(c) обсуждать методы повышения долгосрочной прибыли.	Целевое управление себестоимостью и определение целевых затрат на основании целевых цен.	Цепочка создания стоимости и управление маржинальной прибылью/прибылью, генерируемой в рамках цепочки.
		Стоимостной анализ и развертывание функции качества (QFD).	Калькуляция затрат жизненного цикла и их влияние на маркетинговые стратегии.
	(d) применять кривые обучения для расчета времени и стоимости новых видов деятельности, продуктов и услуг.	Кривые обучения и их использование при прогнозировании себестоимости продукции/услуг, включая расчет скорости обучения и индекса обучения.	

Р2 - В. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (30%)**Результаты обучения****По завершении учебного курса студенты должны уметь:**

Основные навыки	Содержание	Основные темы учебного плана
1. Обсуждать процесс принятия решений в центрах ответственности.	(а) обсуждать информацию, необходимую при принятии решений в различных организационных структурах.	Релевантная информация о затратах для менеджеров центров затрат: контролируемые и неконтролируемые затраты и формирование гибкого бюджета.
		Релевантная информация о выручке и затратах для менеджеров центров прибыли и инвестиций: изменчивость затрат, распределенные затраты, контролируемые затраты и определение надлежащих показателей прибыли для центров прибыли.
		Альтернативные показатели эффективности для центров ответственности.
	(б) готовить отчеты для обоснования принятых решений.	Отчеты об эффективности деятельности: отражение вопросов, связанных с контролируемыми/неконтролируемыми затратами, переменными/постоянными затратами; отнесение доходов и затрат к конкретным объектам затрат.
2. Обсуждать вопросы, возникающие в связи с использованием показателей эффективности и бюджетов для целей контроля.	(а) готовить отчеты об эффективности деятельности для оценки запланированных и фактических результатов.	Ключевые показатели оценки финансовых последствий, включая коэффициенты рентабельности, ликвидности и оборачиваемости активов, рентабельность инвестиций, остаточную прибыль и экономическую добавленную стоимость.
		Сравнительный анализ.
		Анализ отчетов по категориям (сегмент, продукт, канал сбыта).
	(б) обсуждать традиционные и нетрадиционные подходы к оценке эффективности деятельности.	Нефинансовые показатели эффективности.
		Сбалансированная система показателей (BSC).
	(с) обсуждать критику и поведенческие аспекты бюджетирования в центрах ответственности.	Поведенческие аспекты бюджетирования: участие в бюджетировании и возможные благоприятные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; участие в бюджетировании и возможные неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом; определение целевых бюджетных показателей для повышения уровня мотивации; последствия установления нормативных затрат и т.д.
		Критика использования бюджетирования и аргументы за и против «безбюджетного управления».

Р2 - В. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (30%)**Результаты обучения****По завершении учебного курса студенты должны уметь:**

Основные навыки	Содержание	Основные темы учебного плана
3. Оценивать последствия разделения организации на центры ответственности.	(а) обсуждать вероятные поведенческие последствия оценки эффективности деятельности в организации.	Поведенческие последствия управления эффективностью и контроля в центрах ответственности.
		Поведенческие последствия установления дивизиональных структур: внутренняя конкуренция и внутренняя торговля.
	(b) обсуждать системы трансфертного ценообразования.	Теория трансфертного ценообразования, включая совершенный и несовершенный рынок или отсутствие рынка для промежуточной продукции.
		Трансфертные цены, основанные на договоренностях, рыночной цене, переменных затратах или по принципу «затраты плюс». Двойные трансфертные цены и единовременные выплаты как способ решения некоторых вопросов.
	(с) оценивать влияние трансфертных цен.	Мотивация менеджеров подразделений.
		Рентабельность подразделений и группы.
		Автономия отдельных подразделений.

Р2 - С. ПРИНЯТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ РЕШЕНИЙ (30%)**Результаты обучения****По завершении учебного курса студенты должны уметь:**

Основные навыки	Содержание	Основные темы учебного плана
1. Анализировать информацию для оценки проектов.	(а) анализировать информацию, используемую при принятии долгосрочных решений (включая вопросы налогообложения, инфляции и проч.).	Релевантные денежные потоки с учетом налогов, инфляции и прочих факторов, а также применение перпетуитетов для определения конечной стоимости проекта, когда необходимо.
		Выявление и интеграция нефинансовых факторов при принятии долгосрочных решений.
	(б) обсуждать финансовые последствия реализации долгосрочных проектов, в особенности важности учета «временной стоимости денег».	Процесс принятия инвестиционных решений, в том числе подготовка предложений, формирование бюджета капитальных вложений, одобрение или блокирование отдельных проектов (в ситуациях, когда суждения по качественным факторам сопряжены с финансовым анализом).
		Дисконтирование, включая применение аннуитетов при сравнении проектов с неравными сроками реализации и индекса рентабельности в ситуациях рационирования капитала.
		Реальные опционы капиталовложений (последующие инвестиции, выход из проекта или ожидание).
	(с) анализировать методы оценки инвестиций и объяснять их результаты.	Преимущества и недостатки период окупаемости (PP), дисконтированного периода окупаемости (DPP), бухгалтерской нормы прибыли (ARR), чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней ставки доходности (IRR) и модифицированной внутренней ставки доходности (MIRR) (на основании терминальной стоимости проекта).
Приоритизация проектов, которые являются взаимоисключающими и/или подлежат рационированию капитала в одном периоде и/или имеют неравные сроки реализации.		
2. Обсуждать стратегии ценообразования и их последствия.	(а) обсуждать стратегии ценообразования и их последствия.	Решения по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. <i>Примечание: табличные методы решения применимы.</i>
		Стратегии ценообразования и финансовые последствия стратегии «снятия сливок», стратегии установления премиальных цен, стратегии проникновения на рынок, стратегии продажи в убыток, стратегии объединения нескольких товаров в набор или предложения дополнительных продуктов по желанию покупателя, стратегии дифференциации продуктов для ориентирования на различные сегменты рынка.

Р2 - D. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И РИСКИ (15%)**Результаты обучения****По завершении учебного курса студенты должны уметь:**

Основные навыки	Содержание	Основные темы учебного плана
1. Анализировать информацию для оценки ее влияния на долгосрочные решения.	(а) применять анализ чувствительности.	Анализ чувствительности для выявления тех параметров, которые в наибольшей степени влияют на выбранный показатель оценки проекта (период окупаемости, ARR, NPV или IRR).
	(б) анализировать риски и неопределенность.	Количественная оценка риска.
		Вероятностные модели и интерпретация распределения результатов проекта.
		Дерево решений.
		Теорема Байеса.
Принятие решений в условиях неопределенности.		
2. Обсуждать обязанности руководства, связанные с рисками.	(а) обсуждать систему управления рисками.	Верхний и нижний риск.
		Модель TARA - перевод, избежание, снижение, принятие.
		Деловые риски.
		Этические аспекты и социальная ответственность.
	(б) обсуждать риски, связанные со сбором и использованием информации.	Затраты и выгоды от инвестирования в информационные системы.
Большие массивы данных (Big Data).		