



hseipaa.kz
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ

CIMA CERTIFICATE IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN RUSSIAN



info@hseipaa.kz



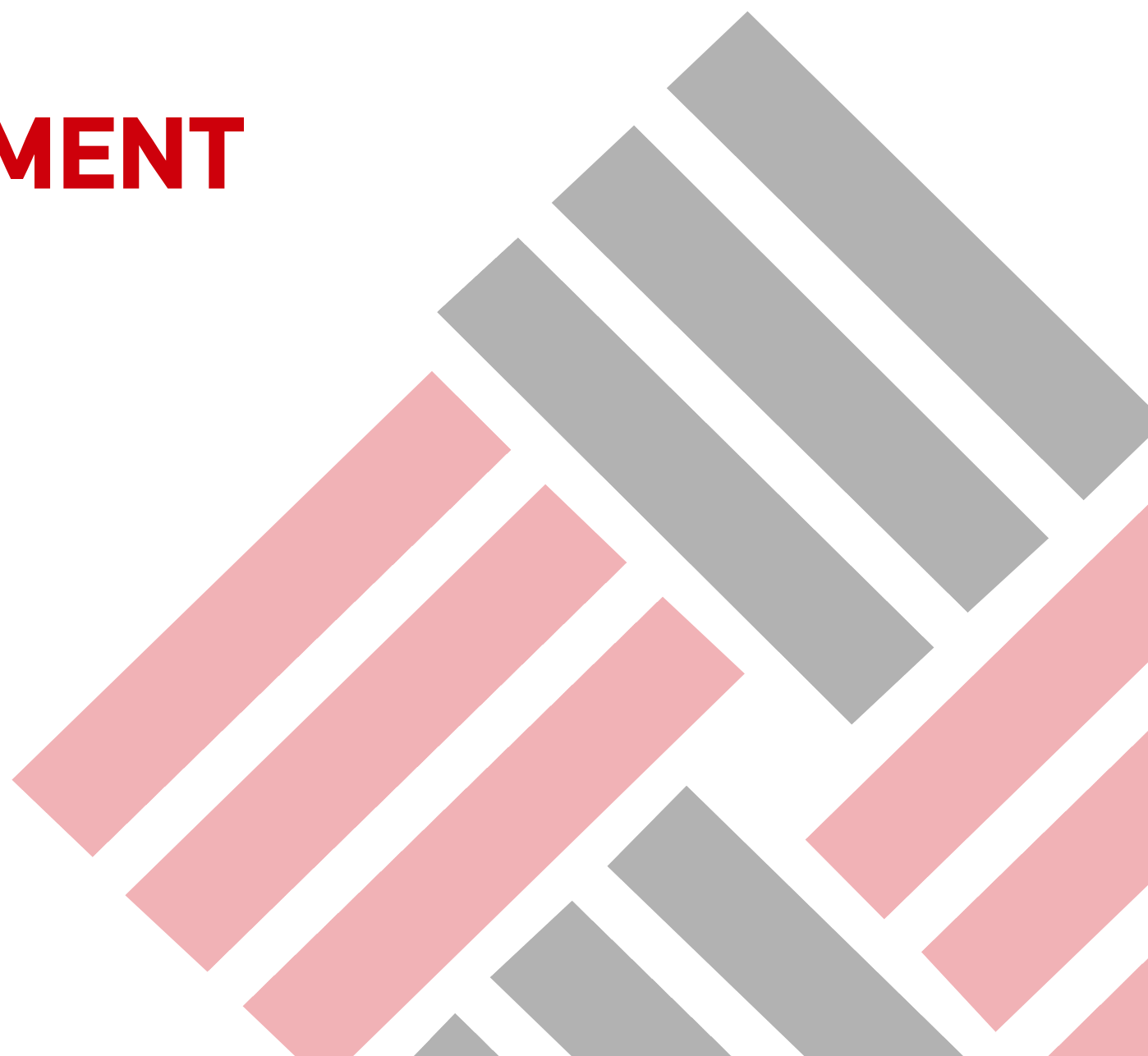
Алматы: +7 (727) 224 21 21
Астана: +7 (7172) 97 23 24



www.hseipaa.kz



г. Алматы пр. Сейфуллина
498, оф. 202



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

P2

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Общее описание программы

Рассчитанная на долгосрочную перспективу, программа P2 основывается на информации об оценке затрат и драйверах затрат (из программы P1), которая поможет обучающимся сформировать необходимые компетенции для анализа, планирования и управления затратами и применять их для поддержки реализации стратегии организации. В программе описываются методы управления показателями эффективности различных бизнес-единиц организации в соответствии с ее краткосрочной и долгосрочной стратегией. Наконец, в программе P2 раскрываются особенности процесса принятия инвестиционных решений и описываются риски, связанные с такими решениями. Программа содержит базовые знания, необходимые для углубленного понимания различных видов рисков, влияющих на стратегию и деятельность организации (которые рассматриваются подробнее в P3).

Содержание программы

Весовой коэффициент Тема программы

25 %	A. Планирование и анализ затрат для укрепления конкурентного преимущества
30 %	B. Контроль и управление эффективностью деятельности центров ответственности
30 %	C. Принятие долгосрочных решений
15 %	D. Управленческий контроль и риски

P2 — А. ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ЗАТРАТ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА (25 %)

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Основные навыки

Содержание

1. Оценивать методы анализа затрат и управления затратами для укрепления конкурентного преимущества.

(а) оценивать систему попроцессного управления.

(b) оценивать методы всеобщего управления качеством (TQM).

(с) обсуждать методы повышения долгосрочной прибыли.

(d) применять кривые обучения для расчета времени и стоимости новых видов деятельности, продуктов и услуг.

Ориентировочное содержание программы курса

- Попроцессный учет затрат для выделения «долгосрочных» затрат, приемлемых для использования в процессе принятия решений.
- Попроцессное управление и его применение для повышения эффективности повторяющихся вспомогательных процессов.

- Влияние производства по принципу «точно в срок» (JIT), теории ограничений и всеобщего управления качеством на эффективность, уровень запасов и затраты.
- 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.

- Целевое управление себестоимостью и определение целевых затрат на основании целевых цен.
- Стоимостной анализ и развертывание функции качества (QFD).

- Кривые обучения и их использование при прогнозировании себестоимости продукции/услуг, включая расчет скорости обучения и индекса обучения.

- 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.
- Анализ доходности клиента и анализ рентабельности каналов сбыта.

- Принципы «Кайзен», непрерывного совершенствования и составление отчетов по затратам на качество.
- Реинжиниринг бизнес-процессов, устранение действий, не создающих дополнительную стоимость, сокращение затрат по отдельным видам деятельности (процессам).

- Цепочка создания стоимости и управление маржинальной прибылью/прибылью, генерируемой в рамках цепочки.
- Калькуляция затрат жизненного цикла и их влияние на маркетинговые стратегии.

P2 — В. КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (30 %)

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	Ориентировочное содержание программы курса
1 Обсуждать процесс принятия решений в центрах ответственности.	(a) обсуждать информацию, необходимую при принятии решений в различных организационных структурах.	<ul style="list-style-type: none"> Релевантная информация о затратах для менеджеров центров затрат: контролируемые и неконтролируемые затраты и формирование общего 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.
	(b) готовить отчеты для обоснования принятых решений.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	(a) готовить отчеты об эффективности деятельности для оценки запланированных и фактических результатов.	<ul style="list-style-type: none"> 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).
	(b) обсуждать традиционные и нетрадиционные подходы к оценке эффективности деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> Нефинансовые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей (BSC).
	(c) обсуждать критику и поведенческие аспекты бюджетирования в центрах ответственности.	<ul style="list-style-type: none"> 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».
3 Оценивать последствия разделения организации на центры ответственности.	(a) обсуждать вероятные поведенческие последствия оценки эффективности деятельности в организации.	<ul style="list-style-type: none"> Поведенческие последствия управления эффективностью и контроля в центрах ответственности. Поведенческие последствия установления дивизиональных структур: внутренняя конкуренция и внутренняя торговля.
	(b) обсуждать системы трансфертного ценообразования.	<ul style="list-style-type: none"> 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.
	(c) оценивать влияние трансфертных цен.	<ul style="list-style-type: none"> Мотивация менеджеров подразделений. Рентабельность подразделений и группы. Автономия отдельных подразделений.

P2 — C. ПРИНЯТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ РЕШЕНИЙ

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	Ориентировочное содержание программы курса
1. Оценивать информацию для определения эффективности проектов.	(a) анализировать информацию, используемую при принятии долгосрочных решений (включая вопросы налогообложения, инфляции и проч.).	<ul style="list-style-type: none">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.
	(b) обсуждать финансовые последствия реализации долгосрочных проектов, в особенности важности учета «временной стоимости денег».	<ul style="list-style-type: none">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 рационалирования капитала.Реальные опционы капиталовложений (последующие инвестиции, выход из проекта или ожидание).
	(c) анализировать методы оценки инвестиций и объяснять их результаты.	<ul style="list-style-type: none">Преимущества и недостатки периода 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 рационалированию капитала в одном периоде и/или имеют неравные сроки реализации.
2. Обсуждать стратегии ценообразования и их последствия.	(a) обсуждать стратегии ценообразования и их последствия.	<ul style="list-style-type: none">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.

P2 — D. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И РИСКИ (15 %)

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	Ориентировочное содержание программы курса
1. Анализировать информацию для оценки ее влияния на долгосрочные решения.	(a) применять анализ чувствительности.	<ul style="list-style-type: none">Анализ чувствительности для выявления тех параметров, которые в наибольшей степени влияют на выбранный показатель оценки проекта (период окупаемости, ARR, NPV или IRR).
	(b) анализировать риски и неопределенность.	<ul style="list-style-type: none">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.	(a) обсуждать систему управления рисками.	<ul style="list-style-type: none">Верхний и нижний риск.Модель TARA — перевод, избегание, снижение, принятие.Деловые риски.Этические аспекты и социальная ответственность.
	(b) обсуждать риски, связанные со сбором и использованием информации.	<ul style="list-style-type: none">Затраты и выгоды от инвестирования в информационные системы.Большие массивы данных.