

Управление эффективностью операций

Раздел А.

Учет затрат для принятия решений и контроля

Данный раздел предназначен для понимания того, зачем нужен учет затрат и для чего он используется. Кандидаты знакомятся с элементами, лежащими в основе учета затрат, и с тем, как применять эти элементы в рамках различных методов калькулирования, которые используют организации. Это понимание становится крайне важным в быстро меняющемся цифровом мире, с его помощью кандидаты смогут разработать собственные подходы к калькулированию затрат, когда существующие методики потеряют свою актуальность. В данном разделе вводится понятие «цифрового учета затрат» (digital costing).

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Проводить различие между разными целями калькулирования затрат.	<ul style="list-style-type: none"> a. Определять цель калькулирования затрат b. Проводить различия между разными целями учета затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка запасов • Отчеты о прибыли • Управление затратами и их трансформация • Принятие решений 	Здесь рассматриваются следующие актуальные вопросы: Для чего нужно калькулировать затраты? Какие виды затрат соответствуют определенным целям и почему?
2. Применять основные концепции учета затрат к различным организациям и объектам затрат	<ul style="list-style-type: none"> a. Объяснять основные концепции учета затрат b. Применять концепции учета затрат к различным организациям и объектам затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • Элементы затрат • Структура затрат • Поведение затрат • Носители (драйверы) затрат • Учет затрат, применяемый к разным типам организаций • Учет затрат для цифровых объектов затрат 	Рассматриваются основные элементы учета затрат и то, как они применяются к организациям разного типа и к разным операционным условиям (например, в секторах производства и обслуживания). Как цифровой мир повлиял на характер этих элементов учета затрат?
3. Применять методы учета затрат для определения себестоимости для разных целей.	<p>Применять следующие методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Накопление, отнесение, распределение и поглощение затрат b. Нормативный учет затрат c. Анализ отклонений d. Попроцессный учет затрат (ABC) e. Цифровой учет затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • Отслеживание, классификация и отнесение затрат • Маржинальный метод учета затрат • Метод полного поглощения затрат • Отклонение по цене (ставке) • Отклонение по использованию (эффективности, производительности) • Интерпретация отклонений • Калькулирование стоимости продуктов и услуг в системе попроцессного учета затрат • Преимущества ABC относительно других систем учета затрат • Особенности цифрового учета затрат 	Изучается то, как отслеживаются, классифицируются, накапливаются, относятся, распределяются и поглощаются затраты для определения себестоимости продукта, услуги или иных объектов затрат. Калькулирование себестоимости продуктов и услуг с помощью различных методов учета затрат. Определить, какие методы учета затрат следует применять и почему?

P1 Раздел В.

Бюджетирование и бюджетный контроль

Бюджетирование и бюджетный контроль – это один из способов, с помощью которого финансовая служба определяет то, как организации создают и сохраняют стоимость. В этом разделе рассматриваются различные цели подготовки и использования бюджетов, а также то, как готовятся бюджеты, какие типы и источники данных и технологии применяются для повышения качества бюджетов, и то, как исполняются бюджеты и какое воздействие они оказывают на сотрудников организации.

Результаты обучения	Содержание
1. Проводить различие между разными целями подготовки бюджетов.	<ul style="list-style-type: none"> a. Объяснять роль бюджетов. b. Проводить различие между разными целями составления бюджета.
2. Готовить бюджеты.	<ul style="list-style-type: none"> a. Объяснять прогнозирование и его связь с бюджетированием. b. Готовить сводные бюджеты (master budgets). c. Проводить анализ «что, если» при составлении бюджета. d. Описывать технологии, позволяющие усовершенствовать процесс составления бюджета.
3. Обсуждать бюджетный контроль.	<p>Обсуждать следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Концепцию бюджетного контроля b. Человеческий фактор в бюджетном процессе

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> • Планирование • Информирование • Координация • Мотивация • Контроль 	Почему организации готовят бюджеты? Каким образом различные цели бюджетов сочетаются друг с другом? Как организации получают максимальную пользу от бюджетирования?
<ul style="list-style-type: none"> • Анализ временных рядов и анализ трендов для прогнозирования объема продаж • Компоненты сводных бюджетов и их связь друг с другом • Ограничивающие факторы • Стресс-тестирование бюджетов • Анализ больших массивов данных (big data) и бюджеты • Альтернативные подходы к бюджетированию 	Из чего состоит бюджетный процесс? Какие типы бюджетов требуются организациям? Какие данные используются и где их брать? Как готовятся и представляются бюджеты? Какие существуют технологии для повышения качества бюджетов?
<ul style="list-style-type: none"> • Выявляющий (feedback) и упреждающий (feedforward) контроль • Бюджет по результатам (flexed budget) • Постановка целей и мотивация • Контролируемые и неконтролируемые результаты • Дисфункциональное поведение в бюджетном процессе • Этические вопросы бюджетирования 	Что такое бюджетный контроль? Описание и обсуждение вопроса о том, как и почему бюджетирование обеспечивает выявляющий и упреждающий контроль в организации. Какое воздействие оказывает бюджетный контроль на поведение людей и как им можно управлять?

P1 Раздел C.

Принятие краткосрочных решений

Организации не могут предвидеть все возможности, которые появятся в ходе деятельности, поэтому им нужны механизмы, с помощью которых компании могли бы выявлять и использовать такие возможности по мере их возникновения. Основная цель этого раздела состоит в том, чтобы дать кандидатам руководство по тому, как это делать в краткосрочной перспективе с помощью эффективного принятия решений. Финансовая служба поддерживает эти решения (например, решения о ценообразовании и ассортименте продукции) с помощью таких методов как анализ релевантных доходов и затрат, а также анализ безубыточности. Кандидаты знакомятся с методами и концепциями, лежащими в основе таких методов. Ожидается, что кандидаты смогут применять эти методы для поддержки краткосрочных решений.

Результаты обучения	Содержание
1. Описывать основные типы краткосрочных решений в организациях.	<ul style="list-style-type: none"> a. Описывать решения о ценообразовании и максимизации выручки. b. Описывать решения, связанные с продуктами.
2. Объяснять основные концепции, используемые для принятия краткосрочных решений.	<ul style="list-style-type: none"> a. Объяснять цели принятия решений. b. Объяснять основные концепции принятия краткосрочных решений.
3. Применять соответствующие методы для поддержки краткосрочных решений.	<p>Применять следующие подходы к принятию краткосрочных решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Анализ релевантных затрат b. Анализ безубыточности c. Решения по ассортименту продукции при наличии ограничений d. Данные и технологии

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> • Покрытие маржинальных затрат и полное возмещение затрат для решений о ценообразовании • Различия в ценообразовании и максимизации выручки при принятии краткосрочных и долгосрочных решений • Ассортимент продукции 	<p>Описание типов краткосрочных решений в организациях и обстоятельств, при которых возникает потребность в таких решениях. В чем состоит цель принятия таких краткосрочных решений? Насколько они важны для результатов деятельности организаций? Акцент и на доходы, и на затраты.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Последствия управленческих решений в краткосрочной перспективе • Релевантные доходы • Релевантные затраты • Различия в расчете прибыли 	<p>Какие цели и основные концепции используются в качестве руководства для принятия краткосрочных решений, и почему? Различия между концепцией релевантных доходов и затрат и другими учетными концепциями.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Решения «покупать или производить» • Решения о прекращении деятельности • Анализ безубыточности для портфеля продуктов • Использование данных и технологий для анализа решений об ассортименте продукции • Этические соображения при принятии краткосрочных решений 	<p>Использование данных (финансовых и нефинансовых) и соответствующих концепций и методов для поддержки принятия решений с целью достижения целей организации по созданию и сохранению стоимости.</p>

P1 Раздел D.

Риск и неопределенность в краткосрочной перспективе

Бюджеты и решения ориентированы на будущее. В связи с этим возникает неопределенность, а также риски, которые необходимо выявить, оценить и управлять ими. Цель данного раздела состоит в том, чтобы помочь кандидатам в выявлении, оценке рисков и неопределенностей и в управлении ими в краткосрочной перспективе.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Применять базовые инструменты управления рисками в краткосрочной перспективе.	a. Объяснять природу риска и неопределенности в краткосрочной перспективе. b. Применять анализ чувствительности при составлении бюджета и принятии краткосрочных решений.	<ul style="list-style-type: none"> • Стресс-тестирование • Анализ чувствительности и анализ «что, если» • Распределение вероятностей • Дерево принятия решений 	С какими типами рисков и неопределенностей сталкиваются организации при подготовке и исполнении бюджетов и при принятии краткосрочных решений? Как такие риски и неопределенности выявляются, оцениваются и как ими управлять?

P2 "

"

Раздел А. Управление затратами для создания стоимости

Управление затратами и их трансформация относятся к приоритетам организаций, действующих в условиях жесткой конкуренции. В этом разделе рассказывается о том, как использовать управление затратами, управление качеством и процессами, а также управление созданием стоимости для трансформации структуры затрат и носителей затрат для получения экономических преимуществ.

Результаты обучения	Содержание
1. Применять методы управления затратами и методы трансформации затрат для контроля над затратами и повышения рентабельности.	<p>Применять следующие методы для управления затратами и повышения рентабельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> Попроцессное управление (ABM) Методы трансформации затрат
2. Сравнивать и противопоставлять методы управления качеством.	<p>Сравнивать и противопоставлять:</p> <ol style="list-style-type: none"> Принцип «точно в срок» (JIT) Всеобщее управление качеством (TQM) Кайдзен Реинжиниринг бизнес-процессов
3. Применять методы управления созданием стоимости для контроля над затратами и совершенствования цепочки создания стоимости.	<p>Применять следующие методы для управления затратами и создания стоимости:</p> <ol style="list-style-type: none"> Целевое управление себестоимостью Анализ цепочки создания стоимости Учет затрат в течение жизненного цикла

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> Внедрение культуры внимательного отношения к затратам Логика попроцессного учета затрат как основа управления затратами ABM с целью трансформации эффективности повторяющихся вспомогательных процессов ABM для анализа и повышения доходности клиента ABM для анализа и повышения эффективности каналов сбыта 	<p>Одна из причин калькуляции затрат состоит в том, что она позволяет организациям управлять затратами и, возможно, трансформировать их. Попроцессное управление затратами (продолжение попроцессного учета затрат, ABC) – ключевой метод, используемый для достижения этой цели. ABM основано на логике метода ABC, который связывает затраты с потреблением ресурсов и уровнем деятельности и привязан к структуре бизнес-модели. Анализ клиентов и каналов сбыта приобретает очень большое значение в цифровом мире, особенно по мере того как клиенты переключают свое внимание с продуктов и услуг на потребительский опыт. Насколько рентабельны рыночные сегменты и каналы сбыта, которые они используют?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Влияние принципов JIT и TQM на эффективность, уровень запасов и затраты Преимущества принципов JIT и TQM Принципы «Кайдзен», непрерывного совершенствования и подготовка отчетов по затратам на качество Устранение операций, не создающих дополнительную стоимость, и сокращение затрат с помощью реинжиниринга бизнес-процессов 	<p>Управление качеством – важная часть управления затратами и их трансформации. В чем состоят основные методы? Как они влияют на себестоимость продуктов, услуг и каналов сбыта?</p>
<ul style="list-style-type: none"> Определение целевых затрат на основании целевых цен Компоненты цепочки создания стоимости Рентабельность цепочки создания стоимости Калькуляция затрат жизненного цикла и их влияние на маркетинговые стратегии. 	<p>Трансформация затрат должна быть всегда привязана к стоимости, создаваемой организацией. В этой части показана связь между затратами и стоимостью.</p>

P2 Раздел В.

Принятие инвестиционных решений

Организации должны распределять ресурсы и ключевые стратегические инициативы таким образом, чтобы обеспечить реализацию своей стратегии. Принятие инвестиционных решений в первую очередь включает методы, с помощью которых ресурсы организации распределяются между конкурирующими потребностями. В данном разделе рассматриваются критерии, процесс и методы, используемые для принятия решений о выборе конкретных проектов. Особый интерес представляет финансовая оценка проектов цифровой трансформации.

Результаты обучения	Содержание
1. Применять данные, необходимых для принятия решений.	Применять следующие данные для принятия решений: <ol style="list-style-type: none"> Релевантные денежные потоки Нефинансовая информация
2. Объяснять шаги и актуальные вопросы в процессе принятия решений.	Объяснять: <ol style="list-style-type: none"> Процесс принятия инвестиционных решений Дисконтирование Реальные опционы
3. Применять методы оценки инвестиций при рассмотрении различных проектов.	Применять следующие методы оценки проектов: <ol style="list-style-type: none"> Период окупаемости (PP) Бухгалтерская норма прибыли (ARR) Внутренняя ставка доходности (IRR) Чистая приведенная стоимость (NPV)
4. Обсуждать стратегии ценообразования.	Обсуждать: <ol style="list-style-type: none"> Решения о ценообразовании Стратегии ценообразования

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> Приростные денежные потоки Налоги, инфляция и прочие факторы Перпетуитет (бессрочный аннуитет) Качественные факторы Источники и целостность данных Роль систем бизнес-аналитики 	Качество решений зависит от качества и типа данных, имеющихся у лиц, принимающих решения. Данные какого типа нужны лицам, принимающим решения, для среднесрочных решений? Где они получают такие данные? В цифровом мире они поступают из озер данных через хранилища данных и системы бизнес-аналитики.
<ul style="list-style-type: none"> Разработка предложений, составление бюджетов капиталовложений, принятие положительных/отрицательных решений Временная стоимость денег Сравнение аннуитетов Индекс рентабельности для рационарования капитала Решение о расширении, прекращении или отсрочке проекта (реальные опционы) 	Из каких шагов состоит процесс принятия инвестиционных решений (простые и сложные случаи)? Какие концепции лежат в основе используемых методов? Каковы критерии принятия проектов? Как справляться с ситуациями неопределенности?
<ul style="list-style-type: none"> Процесс и расчеты Сильные и слабые стороны Надлежащее применение Использование для приоритизации взаимоисключающих проектов 	Эта часть включает прямое применение методов оценки проектов. Они применяются и для оценки проектов цифровой трансформации, которые отличаются от прочих инвестиционных проектов.
<ul style="list-style-type: none"> Решения по ценообразованию для максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции Виды стратегий ценообразования Финансовые последствия стратегий ценообразования. 	Какие стратегии ценообразования доступны для организаций, действующих на рынках несовершенной конкуренции? Как они влияют на процесс принятия инвестиционных решений?

P2 Раздел С.

Управление эффективностью и контроль центров ответственности

Структура и стратегии организаций должны соответствовать друг другу для того, чтобы обеспечить эффективное внедрение стратегии. Центрами ответственности являются структурные единицы, среди которых распределяются ресурсы и ответственность за реализацию стратегии организации. В данном разделе показано, как управлять эффективностью таких подразделений, чтобы обеспечить достижение ими стратегических и иных организационных задач. Здесь исследуются и рассматриваются ключевые концепции, методы и трудности.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Анализировать эффективность деятельности центров ответственности и готовить отчеты.	a. Анализировать эффективность деятельности центров затрат, центров доходов, центров прибыли и центров инвестиций. b. Готовить отчеты для принятия решений.	<ul style="list-style-type: none"> Цели каждого центра ответственности Контролируемые и неконтролируемые затраты и доходы Изменчивость затрат, отнесение доходов и затрат, определение соответствующих показателей эффективности (КПЭ) Использование анализа данных в управлении эффективностью центров ответственности 	Что такое центры ответственности и как они должны соответствовать стратегии организаций? Какие КПЭ применяются к каждому типу центров ответственности? Как оценивается их эффективность и почему? Какие типы отчетов готовятся для менеджеров центров ответственности? Как использовать аналитику, визуализацию и технологии самообслуживания для повышения эффективности управления центрами ответственности?
2. Обсуждать различные подходы к оценке эффективности деятельности и контролю организаций.	a. Обсуждать бюджеты и показатели эффективности. b. Обсуждать другие подходы к оценке эффективности деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> Ключевые показатели эффективности (например, рентабельность, ликвидность, оборачиваемость активов, рентабельность инвестиций и экономическая стоимость) Сравнительный анализ (внутренний и внешний) Нефинансовые показатели эффективности Сбалансированная система показателей 	Как используются бюджеты для оценки эффективности деятельности центров ответственности? Передовая практика в этой области. Как использовать другие подходы, такие как сбалансированная система показателей (BSC), в управлении эффективностью?
3. Объяснять поведенческие последствия и трудности трансфертного ценообразования, связанные с управлением центрами ответственности.	Объяснять: <ul style="list-style-type: none"> Поведенческие аспекты Системы трансфертного ценообразования и этические аспекты 	<ul style="list-style-type: none"> Внутренняя конкуренция и торговля Трансфертное ценообразование при наличии и отсутствии рынка промежуточного продукта Типы трансфертных цен и их применение Влияние трансфертного ценообразования на автономность и мотивацию менеджеров центров ответственности Влияние трансфертного ценообразования на рентабельность центра ответственности и группы 	Какие поведенческие последствия возникают в связи с управлением эффективностью центров ответственности – в части влияния на контролируемые и неконтролируемые затраты и доходы? Как управлять так, чтобы центры ответственности эффективно взаимодействовали между собой для максимизации результата всей организации, а не только каждого центра ответственности? Какую роль в этой области может играть трансфертное ценообразование?

P2 Раздел D. Риск и контроль

Риск присущ деятельности всех организаций. В данном разделе анализируются риски и неопределенности, с которыми организации сталкиваются в среднесрочной перспективе. Риски носят преимущественно операционный характер.

Результаты обучения	Содержание
1. Анализировать риски и неопределенности, связанные с принятием среднесрочных решений.	Поводить: <ol style="list-style-type: none"> Анализ чувствительности Анализ рисков
2. Анализировать виды рисков в среднесрочной перспективе.	<ol style="list-style-type: none"> Анализировать виды рисков Управлять рисками

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> Количественная оценка риска Использование вероятностных моделей для интерпретации распределения результатов проекта Стресс-тестирование проектов Дерево принятия решений Принятие решений в условиях неопределенности 	С какими рисками сталкиваются организации в связи с принятием инвестиционных решений и реализацией этих решений? Как эти риски учитываются в процессе принятия решений и как осуществляется управление ими при реализации решений?
<ul style="list-style-type: none"> Верхний и нижний риск Модель TARA - перевод, избегание, снижение, принятие Деловые риски Использование информационных систем и данных в управлении рисками 	

3 "

" (

2)

E2 Раздел А. Бизнес-модели и создание стоимости

Одной из характеристик цифрового мира является внесение коренных изменений в бизнес-модели новыми участниками рынка и действующими игроками, которые стремятся добиться высоких результатов деятельности и получить конкурентные преимущества. В этом разделе речь идет об основополагающих принципах построения бизнес-моделей и о том, как новые операционные и бизнес-модели могут повысить эффективность деятельности организации.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Объяснять экосистемы организаций.	Объяснять следующие понятия: а. Рынки и конкуренция б. Общество и регулирующие органы	<ul style="list-style-type: none"> • Определение экосистем • Участники и роли • Взаимодействие и динамика • Регулирование и корпоративное управление • Технологии • Риски и возможности 	Что такое экосистема? Каковы важные элементы и как они взаимодействуют друг с другом? Какое влияние они оказывают на организацию?
2. Объяснять элементы бизнес-моделей.	Объяснять следующие понятия: а. Концепции стоимости и бизнес-модели б. Определение стоимости в. Создание стоимости г. Обеспечение стоимости д. Сохранение и распределение стоимости	<ul style="list-style-type: none"> • Заинтересованные стороны и соответствующая стоимость • Анализ заинтересованных сторон • Ресурсы, процесс, виды деятельности и люди, необходимые для создания стоимости • Продукты, услуги, клиентские сегменты, каналы и платформы, необходимые для обеспечения стоимости • Распределение стоимости среди основных заинтересованных сторон 	В этом разделе рассказывается о концепции стоимости с точки зрения различных заинтересованных сторон. Описываются различные элементы бизнес-модели, их взаимосвязь друг с другом и их влияние на затраты и выручку. В этом разделе также освещается вопрос взаимосвязи экосистемы и элементов бизнес-модели, а также их совместимость.
3. Анализировать новые бизнес-модели в цифровых экосистемах	а. Анализировать цифровые бизнес-модели и связанные с ними операционные модели	<ul style="list-style-type: none"> • Коренные изменения • Способы построения революционных и гибких бизнес-моделей • Создание цифровых операционных моделей • Виды цифровых операционных моделей 	Новые бизнес-модели направлены на то, чтобы коренным образом изменить отрасли и их экосистемы. Что они собой представляют? Каким образом они реформировали отрасли?

E2 Раздел В. Управление эффективностью персонала

Человеческий капитал – один из ключевых нематериальных активов в эпоху, когда нематериальные активы активно используются организациями в процессе создания и сохранения стоимости. Лидерство – важнейшее средство управления индивидуальными результатами труда и отношениями между сотрудниками. В этом разделе рассказывается, как различные стили лидерства могут быть использованы для повышения эффективности деятельности конкретных сотрудников и достижения ими целей организации.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Сравнивать и противопоставлять различные типы лидерства и стили управления.	Сравнивать и противопоставлять: <ol style="list-style-type: none"> Различные концепции лидерства Типы лидерства Лидерство в различных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> Власть, полномочия, делегирование задач и наделение полномочиями Ситуационная теория лидерства Транзакционное и трансформационное лидерство Руководство виртуальными командами Лидерство и этика 	Лидерство – основной компонент управления эффективностью деятельности. В цифровом мире лидерство – это область, которая меньше всего поддается автоматизации. Что входит в понятие лидерства? Каковы типы лидерства? Как происходит выбор стиля лидерства, наиболее подходящего для конкретной ситуации?
2. Анализировать показатели деятельности отдельных сотрудников и команды в целом.	Анализировать следующие аспекты: <ol style="list-style-type: none"> Постановка целей деятельности сотрудников Оценка персонала Коучинг и менторство Управление рабочей средой 	<ul style="list-style-type: none"> Постановка и согласованность целей Наделение полномочиями и вовлечение сотрудников Отчетность о результатах деятельности Поощрения и взыскания в управлении эффективностью Различные подходы к коучингу и менторству для повышения эффективности Многообразие и равенство Охрана труда и безопасность Организационная культура 	Индивидуальная эффективность достигается при помощи структурированных процессов и подходов. К ним относят постановку целей и задач, регулярную проверку результатов деятельности в сравнении с поставленными задачами. Каким образом необходимо выстроить эти процессы, чтобы сотрудники были наделены соответствующими полномочиями, были вовлечены в процесс выполнения заданий и действовали согласованно? Как создать такую рабочую среду, которая сможет повысить эффективность деятельности? Какова роль лидера в процессах коучинга и менторства для повышения эффективности?
3. Объяснять способы управления отношениями	Объяснять следующие понятия в контексте управления отношениями: <ol style="list-style-type: none"> Создание команд и управление ими Коммуникации Ведение переговоров Управление конфликтами 	<ul style="list-style-type: none"> Характеристики высокоэффективных команд Мотивация членов команды Процесс обмена информацией Цифровые средства коммуникации Процесс ведения переговоров Стратегии ведения переговоров Источники и виды конфликтов Стратегии управления конфликтами Лидерство и этика 	Сотрудники работают в командах, и результаты деятельности каждого – это вклад в результат работы всей команды. Как сформировать команду и организовать управление таким образом, чтобы повысить эффективность деятельности? Как повысить эффективность коллективной работы при помощи технологий? Как управлять конфликтами?

E2 Раздел С. Управление проектами

Проекты стали широко распространенным инструментом, который организации используют для реализации своих стратегий. В этом разделе рассказывается, как применять концепцию управления проектами и какие методы использовать для успешного и результативного внедрения стратегий. Этот раздел связан с вопросами принятия инвестиционных решений, которые рассматриваются в других модулях Управленческого уровня.

Результаты обучения	Содержание
1. Описывать концепции и стадии проектов.	Описывать следующие аспекты: <ol style="list-style-type: none"> Цели проекта Основные стадии жизненного цикла проекта Контроль выполнения проекта
2. Применять инструменты и методы управления проектами.	Применять следующие инструменты и методы управления проектами: <ol style="list-style-type: none"> Инструменты и методы управления проектами Инструменты управления рисками
3. Объяснять концепции лидерства в проектном управлении.	Объяснять следующие понятия: <ol style="list-style-type: none"> Структура проекта Роли ключевых участников проекта Управление заинтересованными сторонами проекта

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> Общие цели проекта Цели, установленные в отношении сроков, затрат и качества Цели и виды деятельности, реализуемые на основных стадиях жизненного цикла проекта 	<p>Проекты – основной инструмент, при помощи которого организации внедряют свои стратегические решения. В этом разделе также описывается, как организации обеспечивают взаимодействие между различными подразделениями. Помимо этого, здесь рассматриваются основные элементы управления проектами. Цель раздела – получение знания и понимания процесса управления проектами, получения навыков практического применения соответствующих инструментов и методов для участия в проектах, а также для выявления, оценки и управления проектными рисками. Задача состоит не в том, чтобы обучить менеджеров проектов, а в том, чтобы предоставить финансовым специалистам информацию о том, как работать на проектах и как руководить отдельными частями проектов.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Направления работы График в разбивке по видам работ, диаграммы Гантта, сетевой анализ Диаграммы PERT Источники и виды проектных рисков Сценарное планирование Управление рисками проекта Программное обеспечение для управления проектами 	
<ul style="list-style-type: none"> Структуры проектов и их воздействие на результаты реализации проектов Роль менеджера проекта Роль основных членов проектной команды Жизненный цикл проектной команды Управление ключевыми заинтересованными сторонами проекта Руководство проектной командой и ее мотивация. 	

F2 Раздел А. Финансирование инвестиционных проектов

Для реализации стратегических (инвестиционных) проектов должны быть привлечены денежные средства по определенной (процентной) стоимости и в определенные сроки. Это ключевая роль финансовой службы, которая показывает, как финансовые специалисты помогают организации создавать стоимость. В этом разделе рассматриваются источники и виды финансирования, а также их стоимость.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Сравнить и противопоставить виды и источники долгосрочного финансирования.	Сравнить и противопоставить: <ol style="list-style-type: none"> Долгосрочные заемные средства Долевое финансирование Рынки долгосрочного финансирования 	<ul style="list-style-type: none"> Характеристики различных видов акций и долгосрочного финансирования Обыкновенные и привилегированные акции Облигации и другие виды долгосрочного финансирования Деятельность рынков акций и облигаций Эмиссия акций и облигаций Роль консультантов 	Какие виды капитала можно использовать для финансирования среднесрочных и долгосрочных проектов? Каковы их особенности и общие характеристики и при каких условиях они выгодны организациям, которые привлекают долгосрочное финансирование? Какое воздействие привлечение таких средств оказывает на профиль рисков организаций? Из каких источников можно привлечь эти средства? Какие критерии должны удовлетворить организации, чтобы получить доступ к капиталу из этих источников?
2. Рассчитывать стоимость долгосрочного финансирования.	Рассчитывать: <ol style="list-style-type: none"> Стоимость собственного капитала Стоимость долга Средневзвешенную стоимость капитала (WACC) 	<ul style="list-style-type: none"> Стоимость собственного капитала по модели оценки дивидендов (при наличии или в отсутствие роста дивидендов) Стоимость банковских займов после налогообложения Доходность облигаций к погашению (YTM) и стоимость облигаций после налогообложения Стоимость конвертируемых облигаций после налогообложения до даты конвертации включительно 	Какова стоимость каждого вида капитала? Какова стоимость общей суммы капитала, используемого организацией для финансирования своих проектов? Каким способом организация может минимизировать стоимость капитала, обеспечить доступность достаточного объема средств в нужные сроки и одновременно поддерживать надлежащий профиль рисков?

F2 Раздел В. Стандарты финансовой отчетности

Финансовая служба несет ответственность за предоставление информации о том, как организации создают и сохраняют стоимость. При этом, для каждой аудитории используются различные способы подачи информации. Для внешних заинтересованных сторон составляется финансовая отчетность. В данном разделе анализируют элементы процесса представления информации в финансовой отчетности. Здесь рассматриваются основные стандарты, в соответствии с которыми составляется финансовая отчетность.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Объяснять соответствующие стандарты финансовой отчетности, которые применяются к учету выручки, аренды, финансовых инструментов, нематериальных активов и резервов.	<p>Объяснять стандарты финансовой отчетности, которые применяются к учету:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Выручки b. Аренды c. Резервов d. Финансовых инструментов e. Нематериальных активов f. Налогов на прибыль g. Влияния изменения валютных курсов 	<ul style="list-style-type: none"> • МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» • МСФО (IFRS) 16 «Аренда» • МСФО (IAS) 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы» • МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» • МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление информации» • МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» • МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» • МСФО (IAS) 21 «Влияние изменений обменных курсов валют» 	<p>Как необходимо признавать в учете важные элементы финансовой отчетности? Какие принципы лежат в основе? Как стандарты финансовой отчетности помогают обеспечить надлежащий учет? В этом разделе будут рассматриваться вопросы признания и оценки с использованием терминологии, принятой в МСФО. Здесь будут освещены самые важные аспекты.</p>
2. Объяснять соответствующие стандарты подготовки консолидированной отчетности.	<ul style="list-style-type: none"> a. Объяснять стандарты подготовки консолидированной отчетности. 	<ul style="list-style-type: none"> • МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» • МСФО (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность» • МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия» • МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» • МСФО (IFRS) 5 «Долгосрочные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» • МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность» • МСФО (IFRS) 11 «Соглашения о совместной деятельности» 	<p>Какие основные принципы регулируют подготовку консолидированной отчетности? Как они отражены в МСФО? Подход должен заключаться в анализе тех аспектов отчетности группы, которые являются значимыми и подлежат обсуждению с остальным бизнесом. Таким образом, необходимо обратить особое внимание на повышение осведомленности и формировании общего представления о технических элементах.</p>

F2 Раздел С. Консолидированная отчетность

Иногда организации приобретают другие компании или объединяются с другими организациями для повышения эффективности деятельности, укрепления положения или расширения перспектив. Результаты деятельности и положение объединенных операций отражаются в консолидированной отчетности. В данном разделе рассматриваются вопросы применения соответствующих МСФО при подготовке консолидированной отчетности. Здесь освещаются темы, которые имеют важное значение при ведении переговоров с различными подразделениями бизнеса о результатах деятельности группы и компаний, которые входят в ее состав.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Готовить консолидированную отчетность в соответствии с МСФО.	<p>Готовить следующие отчеты в соответствии с МСФО:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Консолидированный отчет о финансовом положении b. Консолидированный отчет о совокупном доходе c. Консолидированный отчет об изменениях в собственном капитале d. Консолидированный отчет о движении денежных средств 	<ul style="list-style-type: none"> • МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» • МСФО (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность» • МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия» • МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» • МСФО (IFRS) 5 «Долгосрочные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» • МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность» • МСФО (IFRS) 11 «Соглашения о совместной деятельности» 	<p>В этом разделе рассматриваются вопросы подготовки консолидированной отчетности в соответствии с МСФО, которые изучались в предыдущем разделе. Необходимо общее понимание технических вопросов. В связи с этим, в этом разделе рассматриваются правила консолидации, гудвил, иностранные дочерние компании, доля меньшинства и ассоциированные компании.</p> <p>Эти вопросы анализируются в контексте стратегии организации, которая реализуется путем осуществления операций слияния и поглощения и создания дочерних компаний. Помимо этого, вопросы, освещаемые в этом разделе, можно рассматривать вместе с вопросами управления эффективностью центров ответственности.</p>
2. Обсуждать вопросы раскрытия дополнительной информации при подготовке консолидированной отчетности.	<p>Обсуждать требования к раскрытию информации о:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Операциях между связанными сторонами b. Прибыли на акцию 	<ul style="list-style-type: none"> • МСФО (IAS) 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах» • МСФО (IAS) 33 «Прибыль на акцию» 	<p>Какую информацию необходимо раскрыть за рамками финансовой отчетности? Почему? Как и прежде, необходимо обратить особое внимание на повышение осведомленности и формирование общего представления о технических вопросах, чтобы финансовые специалисты могли проводить предметные обсуждения с остальными подразделениями организации на тему эффективности деятельности, положения и потенциала организации.</p>

F2 Раздел D. Интегрированная отчетность

Сейчас, когда в мире к различным видам деятельности привлекается огромное количество заинтересованных сторон, возникает необходимость в использовании расширенных форм отчетности для предоставления информации более широкой аудитории и решения вопросов, которые вызывают у нее беспокойство. Международная концепция интегрированной отчетности, разработанная Международным советом по интегрированной отчетности (IIRC), является одним из наиболее значимых инструментов, цель которого состоит в выполнении вышеуказанной задачи. В этом разделе кандидаты знакомятся с данной Концепцией и ее компонентами.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Обсуждать деятельности в рамках Международной концепции интегрированной отчетности.	<ul style="list-style-type: none"> a. Описывать роль Международного совета по интегрированной отчетности. b. Объяснять концепцию «интегрированного мышления». c. Обсуждать Международную концепцию интегрированной отчетности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Содержание интегрированной отчетности • Международный совет по интегрированной отчетности • Интегрированное мышление • Международная концепция интегрированной отчетности • Преимущества и ограничения Концепции 	<p>В этом разделе рассматривается Международная концепция интегрированной отчетности как средство удовлетворения потребности в представлении расширенных форм отчетности большому числу заинтересованных сторон. Здесь рассказывается о роли Международного совета по интегрированной отчетности и используется понятие «интегрированного мышления», которое является основополагающим понятием Концепции. В разделе также обсуждается Концепция, ее преимущества и ограничения.</p>
2. Объяснять принцип «Шести капиталов», лежащий в основе Концепции интегрированной отчетности.	<p>Объяснять принципы оценки и раскрытия информации о:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Финансовом капитале b. Производственном капитале c. Интеллектуальном капитале d. Человеческом капитале e. Социально-репутационном капитале f. Природном капитале 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение шести капиталов • Вопросы оценки шести капиталов и раскрытия информации о них 	<p>Концепция «Шести капиталов» является ключевым элементом Концепции. В этом разделе дается определение шести капиталам и объясняются вопросы, связанные с их оценкой и раскрытием информации о них.</p>

F2 Раздел E. Анализ финансовой отчетности

Анализ финансовой отчетности помогает организациям объяснить результаты их деятельности и проанализировать эти результаты и перспективы развития в динамике, а также сравнить их с аналогичными данными других организаций. Данный анализ может показать, насколько организации и их бизнес-модели подвержены влиянию дестабилизирующих факторов. В этом разделе рассматривается способ проведения анализа и его ограничения.

Результаты обучения	Содержание	Основные темы	Описание
1. Анализировать финансовую отчетность организации.	Анализировать финансовую отчетность для предоставления более подробной информации о: <ol style="list-style-type: none"> Результатах деятельности Положении Способности адаптироваться Перспективах 	<ul style="list-style-type: none"> Анализ финансовых коэффициентов Интерпретация показателей Представление информации о финансовых коэффициентах и показателях Модели зрелости компании Гартнер для анализа данных – описательные, диагностические, прогнозные и нормативные данные Связь с бизнес-моделью организации 	В финансовой отчетности раскрывается информация о том, как организации создают и сохраняют стоимость, путем использования финансовых показателей. Анализ финансовой отчетности позволяет финансовым специалистам выйти за рамки количественных показателей и рассказать о раскрываемой в финансовой отчетности информации простым бизнес-языком с целью фасилитации обсуждения и взаимодействия с различными подразделениями организации. Анализ может быть основан на Модели анализа данных компании Гартнер. Эта модель представляет информацию в качестве описательных, диагностических, прогнозных и нормативных данных. Таким образом, этот анализ позволяет получить данные за прошлые периоды, данные о текущей ситуации и прогнозные данные о деятельности и позиции организации, ее способности адаптироваться к изменениям (гибкости) и перспективах. Анализ может быть привязан к бизнес-модели организации.
2. Рекомендовать действия на основе детальной информации, полученной в результате интерпретации финансовой отчетности.	<ol style="list-style-type: none"> Рекомендовать действия 	<ul style="list-style-type: none"> Связи между различными показателями деятельности Прогнозные и нормативные показатели Влияние рекомендаций на более широкую организационную экосистему 	Формирование логических выводов на основе анализа. Акцент в основном делается на прогнозные и нормативные области анализа данных. Рекомендации должны выдаваться организации в целом и охватывать всю экосистему. Связь со структурой бизнес-модели в E2 имеет важное значение.
3. Обсуждать ограничения инструментов, используемых для интерпретации финансовой отчетности.	Обсуждать следующих вопросов: <ol style="list-style-type: none"> Ограничения данных Ограничения финансовых коэффициентов 	<ul style="list-style-type: none"> Качество и вид используемых данных Сопоставимость – как на уровне сегмента, так и на международном уровне 	Какие ограничения накладываются на данные и методы, используемые в ходе анализа финансовой отчетности? Какое влияние они оказывают на рекомендации? Как справиться с существующими ограничениями?