

## 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"> <li>Попроцессное управление (ABM)</li> <li>Методы трансформации затрат</li> </ol>
2. Сравнивать и противопоставлять методы управления качеством.	<p>Сравнивать и противопоставлять:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Принцип «точно в срок» (JIT)</li> <li>Всеобщее управление качеством (TQM)</li> <li>Кайдзен</li> <li>Реинжиниринг бизнес-процессов</li> </ol>
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"> <li>Целевое управление себестоимостью</li> <li>Анализ цепочки создания стоимости</li> <li>Учет затрат в течение жизненного цикла</li> </ol>

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение культуры внимательного отношения к затратам</li> <li>Логика попроцессного учета затрат как основа управления затратами</li> <li>ABM с целью трансформации эффективности повторяющихся вспомогательных процессов</li> <li>ABM для анализа и повышения доходности клиента</li> <li>ABM для анализа и повышения эффективности каналов сбыта</li> </ul>	<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"> <li>Влияние принципов JIT и TQM на эффективность, уровень запасов и затраты</li> <li>Преимущества принципов JIT и TQM</li> <li>Принципы «Кайдзен», непрерывного совершенствования и подготовка отчетов по затратам на качество</li> <li>Устранение операций, не создающих дополнительную стоимость, и сокращение затрат с помощью реинжиниринга бизнес-процессов</li> </ul>	<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"> <li>Определение целевых затрат на основании целевых цен</li> <li>Компоненты цепочки создания стоимости</li> <li>Рентабельность цепочки создания стоимости</li> <li>Калькуляция затрат жизненного цикла и их влияние на маркетинговые стратегии.</li> </ul>	<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"> <li>Релевантные денежные потоки</li> <li>Нефинансовая информация</li> </ol>
2. Объяснять шаги и актуальные вопросы в процессе принятия решений.	Объяснять: <ol style="list-style-type: none"> <li>Процесс принятия инвестиционных решений</li> <li>Дисконтирование</li> <li>Реальные опционы</li> </ol>
3. Применять методы оценки инвестиций при рассмотрении различных проектов.	Применять следующие методы оценки проектов: <ol style="list-style-type: none"> <li>Период окупаемости (PP)</li> <li>Бухгалтерская норма прибыли (ARR)</li> <li>Внутренняя ставка доходности (IRR)</li> <li>Чистая приведенная стоимость (NPV)</li> </ol>
4. Обсуждать стратегии ценообразования.	Обсуждать: <ol style="list-style-type: none"> <li>Решения о ценообразовании</li> <li>Стратегии ценообразования</li> </ol>

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> <li>Приростные денежные потоки</li> <li>Налоги, инфляция и прочие факторы</li> <li>Перпетуитет (бессрочный аннуитет)</li> <li>Качественные факторы</li> <li>Источники и целостность данных</li> <li>Роль систем бизнес-аналитики</li> </ul>	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"> <li>Разработка предложений, составление бюджетов капиталовложений, принятие положительных/отрицательных решений</li> <li>Временная стоимость денег</li> <li>Сравнение аннуитетов</li> <li>Индекс рентабельности для рационализации капитала</li> <li>Решение о расширении, прекращении или отсрочке проекта (реальные опционы)</li> </ul>	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"> <li>Процесс и расчеты</li> <li>Сильные и слабые стороны</li> <li>Надлежащее применение</li> <li>Использование для приоритизации взаимоисключающих проектов</li> </ul>	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"> <li>Решения по ценообразованию для максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции</li> <li>Виды стратегий ценообразования</li> <li>Финансовые последствия стратегий ценообразования.</li> </ul>	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
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.
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.
3. Объяснять поведенческие последствия и трудности трансфертного ценообразования, связанные с управлением центрами ответственности.	Объяснять: a. Поведенческие аспекты b. Системы трансфертного ценообразования и этические аспекты

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> <li>Цели каждого центра ответственности</li> <li>Контролируемые и неконтролируемые затраты и доходы</li> <li>Изменчивость затрат, отнесение доходов и затрат, определение соответствующих показателей эффективности (КПЭ)</li> <li>Использование анализа данных в управлении эффективностью центров ответственности</li> </ul>	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?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ключевые показатели эффективности (например, рентабельность, ликвидность, оборачиваемость активов, рентабельность инвестиций и экономическая стоимость)</li> <li>Сравнительный анализ (внутренний и внешний)</li> <li>Нефинансовые показатели эффективности</li> <li>Сбалансированная система показателей</li> </ul>	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?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Внутренняя конкуренция и торговля</li> <li>Трансфертное ценообразование при наличии и отсутствии рынка промежуточного продукта</li> <li>Типы трансфертных цен и их применение</li> <li>Влияние трансфертного ценообразования на автономность и мотивацию менеджеров центров ответственности</li> <li>Влияние трансфертного ценообразования на рентабельность центра ответственности и группы</li> </ul>	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"> <li>a. Анализ чувствительности</li> <li>b. Анализ рисков</li> </ol>
2. Анализировать виды рисков в среднесрочной перспективе.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Анализировать виды рисков</li> <li>b. Управлять рисками</li> </ol>

Основные темы	Описание
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количественная оценка риска</li> <li>• Использование вероятностных моделей для интерпретации распределения результатов проекта</li> <li>• Стресс-тестирование проектов</li> <li>• Дерево принятия решений</li> <li>• Принятие решений в условиях неопределенности</li> </ul>	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"> <li>• Верхний и нижний риск</li> <li>• Модель TARA - перевод, избегание, снижение, принятие</li> <li>• Деловые риски</li> <li>• Использование информационных систем и данных в управлении рисками</li> </ul>	