

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 рационализации 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
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"> 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?
<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?
<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 типы рисков в среднесрочной перспективе.	<ol style="list-style-type: none"> Анализировать типы 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 	