

МОДУЛЬ 2 «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

Ориентируясь в первую очередь на долгосрочную перспективу и опираясь на аналитическую информацию о затратах и их драйверах (приведенную в модуле 1 «Управление эффективностью операций») модуль 2 программы предоставляет глубокие профессиональные знания, необходимых для проведения анализа, планирования и управления затратами в целях обеспечения реализации стратегии организации.

Название темы	Основные разделы по теме	Что будет уметь участник обучения
Попроцессное калькулирование затрат (ABC) и попроцессное управление (ABM)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ABC для выделения «долгосрочных» затрат, приемлемых для использования в процессе принятия решений. ▶ Применение ABC для повышения эффективности повторяющихся вспомогательных процессов 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Оценивать систему попроцессного управления. ▶ Делать анализ доходности клиента и анализ рентабельности каналов сбыта
Современная бизнес - среда	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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. ▶ Реинжиниринг бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Оценивать методы анализа затрат и управления затратами для укрепления конкурентного преимущества.
Методы калькуляции затрат	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Целевое управление себестоимостью и определение целевых затрат на основании целевых цен. ▶ Стоимостной анализ и развертывание функции качества (QFD). ▶ Цепочка создания стоимости и управление маржинальной прибылью/прибылью, генерируемой в рамках цепочки. ▶ Калькуляция затрат жизненного цикла и их влияние на маркетинговые стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Обсуждать методы повышения долгосрочной прибыли
Данные необходимые для принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Релевантные денежные потоки с учетом налогов, инфляции и прочих факторов, а также применение перпетуитетов (бессрочных аннуитетов) для определения конечной стоимости проекта, когда необходимо. ▶ Выявление и интеграция нефинансовых факторов при принятии долгосрочных решений. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Анализировать информацию, используемую при принятии долгосрочных решений (включая вопросы налогообложения, инфляции и прочие факторы).
Процесс принятия инвестиционных решений	<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). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Обсуждать финансовые последствия реализации долгосрочных проектов, в особенности важность учета «временной стоимости денег».
Дополнительные аспекты оценки эффективности инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Преимущества и недостатки показателей: PP, DPP), ARR), NPV, IRR и MIRR. Приоритизация проектов, которые являются взаимоисключающими и/или подлежат рационализации капитала в одном периоде и/или имеют неравные сроки реализации. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Анализировать методы оценки эффективности инвестиций и объяснять их результаты.

Решения по ценообразованию	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Решения по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Понимать стратегии ценообразования и их последствия
Центры ответственности	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Поведенческие последствия управления эффективностью и контроля в центрах ответственности. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Оценивать последствия разделения организации на центры ответственности.
Альтернативные показатели эффективности	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Традиционные и нетрадиционные подходы к оценке эффективности деятельности: нефинансовые показатели эффективности, сбалансированная система показателей (BSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Обсуждать вопросы, возникающие в связи с использованием показателей эффективности и бюджетов для целей контроля
Трансфертное ценообразование	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Теория трансфертного ценообразования, включая совершенный и несовершенный рынок или отсутствие рынка для промежуточной продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Оценивать влияние трансфертных цен. ▶ Понимать различные системы трансфертного ценообразования.
Неопределенность и риск при принятии решений	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Анализировать информацию для оценки ее влияния на долгосрочные решения.
Управление рисками	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Верхний и нижний риски. ▶ Модель TARA — передача, избежание, снижение, принятие. Деловые риски, этические аспекты и социальная ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Понимать систему управления рисками