



**CIMA CERTIFICATE
IN PERFORMANCE MANAGEMENT
IN RUSSIAN**

Операционный уровень

P1

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОПЕРАЦИЙ

Общее описание программы

Программа P1 подчеркивает важную роль затрат и драйверов затрат в производственной деятельности, анализе и порядке использования информации в процессе принятия решений в организации. Программа P1 акцентирует внимание на краткосрочном периоде. Она охватывает бюджетирование как способ краткосрочного планирования для реализации стратегии организации. Кроме того, она позволяет научиться анализировать информацию о затратах, объемах и ценах для принятия краткосрочных решений, связанных с продуктами и услугами и формирования представления о влиянии рисков на такие решения. Программа P1 закладывает основы для управления затратами и принятия долгосрочных решений, рассматриваемых в рамках программы P2.

P1 — А. СИСТЕМЫ УЧЕТА ЗАТРАТ(30 %)

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Основные навыки

Содержание

1. Обсуждать методы калькуляции затрат и их результаты.

- (a) применять маржинальный метод (метод переменных затрат) учета затрат и метод полного поглощения затрат для отчетности по прибыли и оценки запасов.
- (b) сравнивать и сопоставлять попроцессное калькулирование с традиционным маржинальным методом и традиционным методом полного поглощения затрат.
- (c) применять нормативные методы калькуляции затрат, включая сверку бюджетной и фактической прибыли, и проводя различие между плановыми и операционными отклонениями.

(d) интерпретировать отклонения затрат на материалы, оплату труда, переменных накладных расходов, постоянных накладных расходов и отклонения по реализации.

(e) объяснять преимущества и недостатки нормативного метода калькуляции затрат в различных секторах и его приемлемость в современной бизнес-среде.

(f) объяснять влияние методов производства по принципу «точно в срок» (JIT) на методы учета затрат.

2. Обсуждать роль учета затрат на качество.

- (a) обсуждать роль учета затрат на качество в рамках системы всеобщего управления качеством (TQM)

3. Обсуждать роль учета экологических издержек.

- (a) объяснять роль учета экологических издержек в рамках системы управления природопользованием.

Содержание программы

Весовой коэффициент Тема программы

30 %	A. Системы учета затрат
25 %	B. Бюджетирование
30 %	C. Принятие краткосрочных решений
15 %	D. Учет риска и неопределенности

Ориентировочное содержание программы курса

• Подготовка отчетности по прибыли и оценка запасов согласно маржинальному методу (методу переменных затрат) учета затрат и методу полного поглощения затрат, включая сверку бюджетной и фактической прибыли с использованием принципов полного поглощения затрат и/или маржинального метода учета затрат.

• Расчет себестоимости продуктов и услуг в системе попроцессного учета затрат.

- Производственные нормативы материальных затрат, затрат на оплату труда, переменных накладных расходов и постоянных накладных расходов.
- Нормативы и отклонения в сфере услуг, секторе общественного обслуживания (например, здравоохранение и правоохранительная деятельность) и секторе профессиональных услуг (например, отклонения по структуре прямых трудозатрат в консалтинге).
- Отклонения по цене/ставке и объему использования/эффективности материальных затрат, трудозатрат и переменных накладных расходов.
- Разделение общих отклонений по объему /эффективности на отклонение по ассортименту и отклонение по выпуску
- *Примечание: Требуется провести расчет отклонений по ассортименту на основании индивидуальных и средних показателей стоимости.*

• Интерпретация отклонений.

• Критика нормативного метода калькуляции затрат, включая его применение в современной бизнес-среде.

• Влияние производства по принципу «точно в срок» (JIT) на системы учета затрат и оценки эффективности деятельности.

• Подготовка отчетов о затратах на качество, включая классификацию таких затрат на расходы на предотвращение дефектов, расходы на подтверждение качества, внутренние потери из-за низкого качества и внешние потери из-за низкого качества.

- Классификация экологических издержек с использованием системы учета затрат на качество
- Соотнесение экологических издержек с деятельностью и результатами воздействия на внешнюю среду; их влияние на процесс принятия решений.

• **Преимущества и недостатки попроцессного калькулирования затрат по сравнению с традиционными системами учета затрат.**

- Отклонения постоянных накладных расходов по затратам и по объему.
- Разделение отклонений постоянных накладных расходов на отклонения по объему производства и эффективности.
- Отклонения по цене и физическому объему реализации (расчет последнего по каждому отдельному объекту в части выручки, валовой прибыли и маржинальной прибыли).
- **Отклонения по ассортименту реализации и отклонения по количеству реализованной продукции.** Применение этих отклонений во всех секторах, включая сектор профессиональных услуг и розничной торговли.
- Плановые и операционные отклонения.
- Анализ отклонений в системе попроцессного учета затрат.

• Взаимосвязь между отклонениями.

• Использование учета затрат на качество в рамках системы всеобщего управления качеством (TQM).

- Сложности измерения экологических издержек и их влияния на окружающую среду.
- Роль учета экологических издержек в повышении эффективности природоохранной и финансовой деятельности.

Р1 — В. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	
1. Объяснять цели прогнозов, планов и бюджетов.	(а) объяснять цели бюджетов, включая планирование, коммуникацию, координацию, мотивацию, наделение полномочиями, контроль и оценку, и каким образом эти цели могут вступать в противоречие друг с другом.	<ul style="list-style-type: none">• Роль прогнозов и планов в распределении ресурсов, оценке эффективности и контроле.• Назначение бюджетов, бюджетный процесс и возможные конфликты.
2. Готовить прогнозы финансовых результатов.	(а) рассчитывать прогнозируемые объемы продукции/услуг, выручки и затрат, используя соответствующие методы прогнозирования и принимая во внимание структуру затрат.	<ul style="list-style-type: none">• Анализ временного ряда, включая скользящие общие суммы и средние показатели, учет сезонных колебаний, анализ трендов с использованием регрессионного анализа и применение этих методов при прогнозировании объемов продукции и услуг.
3. Обсуждать бюджеты на основе прогнозов.	(а) готовить бюджет для любого счета в сводном бюджете на основе перспективных оценок/прогнозов и управленческих целевых показателей. (b) обсуждать альтернативные подходы к бюджетированию.	<ul style="list-style-type: none">• Процесс формирования бюджета, лимитирующие факторы, взаимосвязь между показателями бюджета и сводного бюджета.• Альтернативные подходы к формированию бюджета, включая инкрементное бюджетирование, бюджетирование с нуля и попроцессное бюджетирование.
4. Объяснять принципы, заложенные в основу использования бюджетов в целях контроля.	(а) обсуждать бюджетирование как систему контроля, а также применение учета по центрам ответственности и его значимость при построении функциональных бюджетов, на основании которых формируется общий сводный бюджет.	<ul style="list-style-type: none">• Использование бюджетов для планирования и контроля, например, скользящих бюджетов и гибких бюджетов.• Концепции выявляющего (feedback) и упреждающего (feed-forward) контроля.• Учет по центрам ответственности и взаимосвязь с контролируруемыми и неконтролируемыми затратами.
5. Анализировать результаты деятельности с использованием бюджетов, учитывая альтернативные подходы и чувствительность к переменным факторам.	(а) анализировать последствия сценариев «что если».	<ul style="list-style-type: none">• Анализ «что если» с учетом меняющихся прогнозных показателей объемов, цен и структуры затрат.• Оценка общей эффективности деятельности с использованием анализа отклонений на основе фиксированных и гибких бюджетов.

Р1 — С. ПРИНЯТИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ РЕШЕНИЙ

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	Ориентировочное содержание программы курса
1. Объяснять концепции формирования затрат и выручки применительно к процессам ценообразования и принятия решений по продуктам.	(a) объяснять принципы принятия решений, включая определение релевантных денежных потоков и возможностей их использования с учетом качественных факторов.	<ul style="list-style-type: none">• Релевантные денежные потоки и возможности их использования при принятии краткосрочных решений.• Важность стратегических аспектов в процессе принятия краткосрочных решений.
	(b) объяснять возможные противоречия между учетом затрат для целей отражения прибыли и оценки запасов и информацией, необходимой для принятия решений.	<ul style="list-style-type: none">• Релевантные затраты и выручка при принятии решений и их взаимосвязь с концепциями бухгалтерского учета.
	(c) объяснять конкретные вопросы, возникающие при принятии решений о ценообразовании, а также противоречия между принципами маргинальных затрат и необходимостью полного возмещения всех понесенных затрат.	<ul style="list-style-type: none">• Покрытие маргинальных затрат и полное возмещение затрат как основа для принятия решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
2. Анализировать краткосрочные решения по ценообразованию и продуктам.	(a) Применять концепцию релевантных затрат к различным видам краткосрочных решений.	<ul style="list-style-type: none">• Применение концепции релевантных затрат к различным видам краткосрочных решений, включая решения по ценообразованию одновременных заказов, решения «покупать или производить», решения о прекращении деятельности и другие производственные решения.
	(b) Применять анализ безубыточности для ассортиментного ряда.	<ul style="list-style-type: none">• Анализ безубыточности ассортиментного ряда, включая построение графиков безубыточности и графиков соотношения прибыли/объема, коэффициент маргинальной прибыли, запас прочности и т. д.
	(c) Анализировать решения по формированию ассортимента продукции, включая обстоятельства, при которых необходимо применять методы линейного программирования для определения «оптимальных» решений.	<ul style="list-style-type: none">• Анализ ассортимента продукции в ситуациях, когда существуют ограничения по спросу на продукцию/услуги, и существует еще одно ограничение в производстве.• Линейное программирование в условиях множественных ограничений.• Решение задач с двумя переменными с применением графических методов и систем уравнений, значение понятия «оптимальное» решение.
	(d) объяснять, почему совместные затраты необходимо распределять на конечные продукты для целей финансовой отчетности, и почему такое распределение не целесообразно для принятия решений о жизнеспособности процессов и продуктов.	<ul style="list-style-type: none">• Распределение совместных затрат и принятие решений о жизнеспособности процессов и продуктов с учетом релевантных затрат и выручки.

P1 — D. УЧЕТ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ (15 %)

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки

Содержание

1. Анализировать информацию для оценки рисков и их влияния на краткосрочные решения.

- (a) обсуждать природу рисков и неопределенности, а также отношение к риску лиц, принимающих решения.
- (b) анализировать риски с использованием анализа чувствительности, ожидаемых значений, стандартных отклонений и таблиц вероятности.
- (c) применять модели принятия решений в условиях неопределенности.

- Природа риска и неопределенности.
- Влияние отношения менеджеров к риску на принятие решений.

- Анализ чувствительности при моделировании решений и применение анализа «что если» для выявления переменных, которые могут оказать существенное влияние на результаты проекта.
- Отнесение показателей вероятности к ключевым переменным в рамках моделей принятия решений.
- Анализ распределения вероятностей по результатам проекта.
- Стандартные отклонения.
- Таблицы ожидаемых значений и стоимость полной и неполной информации.
- Дерево принятия решений для проблем, предполагающих многоступенчатое принятие решений.

- Критерии максимина, максимакса и минимакса.
- Таблицы решений.

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).

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.

(a) оценивать систему попроцессного управления.

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

(c) обсуждать методы повышения долгосрочной прибыли.

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

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

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.

- 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.

- 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.

- 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).

- 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.

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

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	
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 гибкого 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.

CHARTERED INSTITUTE OF
MANAGEMENT ACCOUNTANTS

www.cimaglobal.com

CGMA  SM
Chartered Global Management AccountantSM

Powered by

