

## **Р2 – А. Ценообразование и принятие решений по продуктам (30%)**

### **Результаты обучения**

**По завершении учебного курса студенты должны уметь:**

### **Основные темы учебного плана**

#### **Основные навыки**

#### **Содержание**

1. Обсуждать концепции формирования затрат и выручки применительно к процессам ценообразования и принятия решений по продуктам.

- (a) обсуждать принципы принятия решений, включая определение релевантных денежных потоков и возможностей их использования наряду с факторами, не поддающимися количественному измерению, при принятии сбалансированных суждений;
- (b) обсуждать возможные противоречия между порядком учета затрат для целей отражения прибыли и оценки запасов и информацией, необходимой для принятия решений;
- (c) обсуждать конкретные вопросы, возникающие при принятии решений о ценообразовании, а также противоречия между принципами маржинальных затрат и необходимостью полного возмещения всех понесенных затрат.

- Релевантные денежные потоки и возможности их использования при принятии оперативных решений,, касающихся одобрения / отклонения контрактов, ценообразования и проведения сопоставления «затраты-выгоды».
- Важность стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе принятия решений.
- Рассмотрение релевантных затрат и выручки при принятии решений и их взаимосвязь с концепциями бухгалтерского учёта.
- Маргинальное покрытие и полное возмещение затрат в качестве основы для принятия решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

2. Анализировать краткосрочные (оперативные) решения по ценообразованию и продуктам.

- (a) объяснять целесообразность деления затрат на переменные и постоянные для принятия краткосрочных решений;

- Упрощенный анализ ассортимента при наличии ограничений в части спроса на продукты / услуги и дополнительного производственного ограничения.

	<p>(b) интерпретировать результаты анализа переменных и постоянных затрат при широком ассортименте продукции для анализа безубыточности и принятия решений по формированию ассортимента, включая обстоятельства, при которых существуют множественные ограничения и возникает необходимость в применении методов линейного программирования для определения «оптимальных» решений;</p> <p>(c) обсуждать суть «оптимальных» решений и возможности применения методов линейного программирования для целей максимизации прибыли, выручки и достижения целей;</p> <p>(d) анализировать влияние неопределенности и рисков на модели принятия решения на основании анализа соотношения «затраты-объем-прибыль».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ безубыточности ассортиментного ряда, включая построение графиков безубыточности и прибыли / объемов, определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).</li> <li>• Линейное программирование применительно к более сложным ситуациям с наличием множественных ограничений. Решение задач с двумя переменными с использованием графических методов наряду с пониманием принципов действия симплексных решений, «теневых» цен и т.д. (Примечание: вопросов, требующих полноценного применения симплексного алгоритма, не будет, в то же время кандидаты должны уметь формировать исходную матрицу (симплекс-таблицу), интерпретировать окончательную симплекс-таблицу и применять информацию, содержащуюся в окончательной таблице).</li> <li>• Анализ чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».</li> </ul>
<p>3. Обсуждать стратегии ценообразования и последствия их реализации.</p>	<p>(a) применять подход к ценообразованию на основании максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции;</p> <p>(b) обсуждать финансовые последствия применения альтернативных стратегий ценообразования;</p> <p>(c) объяснять, почему затраты необходимо распределять на конечные продукты для целей составления финансовой отчетности, и почему такое распределение нецелесообразно при принятии решений по эффективности процессов и продуктов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решения по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. (Примечание: допускаются табличные методы решения).</li> <li>• Ценообразование и финансовые последствия стратегий «снятия сливок»; установления премиальных цен; стратегий проникновения на рынок; стратегий продажи в убыток (loss leader) – т.е. сбыта определенного продукта ниже себестоимости; стратегий создания пакетов продуктов или предложения дополнительных продуктов и дифференциации продуктов, обращенных к различным сегментам рынка.</li> <li>• Распределение совместных затрат и принятие решений по эффективности процессов и продуктов с учетом релевантных затрат и выручки.</li> </ul>

## R2 – В. Планирование и анализ затрат для укрепления конкурентоспособности (30%)

Результаты обучения		Ориентировочное содержание учебного плана
По завершении учебного курса студенты должны уметь:		
Основные навыки	Компоненты	
1. Оценивать методы анализа затрат и управления затратами для укрепления конкурентного преимущества.	<p>(a) сравнивать и противопоставлять анализ стоимости и функционально-стоимостной анализ;</p> <p>(b) оценивать воздействие производства по принципу «точно в срок» (just-in-time production), теории ограничений и принципов всеобщего управления качеством (Total Quality Management) на эффективность, запасы и затраты;</p> <p>(c) объяснять концепцию непрерывного совершенствования и «Кайзен» (kaizen costing), лежащие в основе системы всеобщего управления качеством;</p> <p>(d) составлять отчёты по затратам на обеспечение качества;</p> <p>(e) применять кривые обучения (Learning curves) для расчёта сроков и затрат на выпуск новых продуктов и услуг;</p> <p>(f) применять методы процессно-ориентированного управления (ABM) при определении факторов / видов деятельности, влияющих на затраты (cost drivers);</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ стоимости и использование «функции качества».</li> <li>• Преимущества производства по принципу «точно в срок» (just-in-time production), всеобщего управления качеством (Total Quality Management), теории ограничений и особенности применения этих методов при принятии решений в современной производственной среде)</li> <li>• Принципы «Кайзен» (kaizen costing), непрерывного совершенствования и составление отчетов по затратам на обеспечение качества</li> <li>• Кривые обучения (learning curves) и возможности их использования при расчете прогнозной себестоимости продуктов / услуг, включая расчет темпов обучения и индекса обучения.</li> <li>• Процессно-ориентированное управление (Activity Based Management) при анализе накладных расходов и использование этого метода для повышения эффективности повторяющихся операций. .</li> <li>• Целевое управление себестоимостью (target costing)</li> <li>• Расчет затрат в течение жизненного цикла продукта и значение этого метода для разработки маркетинговых стратегий.</li> <li>• Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок, в том числе тенденция перевода производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны.</li> </ul>

	<p>(g) объяснять возможности использования оптимизации бизнес-процессов для исключения действий, не направленных на создание добавленной стоимости, и сокращения затрат по отдельным операциям;</p> <p>(h) объяснять способы целевого управления себестоимостью (target costing) исходя из целевых цен и соотношение между целевыми и нормативными затратами;</p> <p>(i) обсуждать концепцию управления затратами в течение жизненного цикла продукта и то, каким образом эти затраты соотносятся с маркетинговыми стратегиями на каждом этапе жизненного цикла.</p> <p>(j) обсуждать концепцию цепочки создания стоимости и управления добавленной стоимостью / прибылью, генерируемой в рамках цепочки;</p> <p>(k) обсуждать схемы совместного участия в прибыли, позволяющие подрядчикам и заказчикам получать выгоды при перевыполнении предусмотренных в контрактах плановых показателей: затрат, сроков поставки и т.д.;</p> <p>(l) анализировать рентабельность клиентов, учитывая прямые затраты (direct costing), и распространять методы анализа на рентабельность каналов сбыта с применением принципов попроцессного учёта затрат;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Схемы совместного участия в прибыли в ситуациях, когда в силу размера проекта, ограниченного числа подрядчиков или из соображений безопасности (например, в оборонной отрасли), отсутствует ,существующее при нормальных условиях, давление со стороны конкурентов .</li> <li>• Возможности использования метода учёта прямых затрат (direct costing) и метода попроцессного учёта затрат при отнесении затрат к конкретным объектам затрат, таким как клиенты или каналы сбыта, и сравнение таких затрат с соответствующей выручкой для определения нескольких уровней маржинальной прибыли, как при попроцессной иерархии затрат.</li> <li>• Анализ Парето.</li> </ul>
--	--	---

	(m) применять анализ Парето в качестве инструмента при определении структуры данных и представлении результатов других методов анализа, таких как попроцессная калькуляция рентабельности.	
--	--	--

## **P2 – С. Бюджетирование и управленческий контроль (20%)**

<b>Результаты обучения</b> По завершении учебного курса студенты должны уметь:		<b>Ориентировочное содержание учебного плана</b>
<b>Основные навыки</b>	<b>Компоненты</b>	
1. Объяснять принципы, заложенные в основу использования бюджетов в целях контроля.	<p>(a) объяснять концепции выявляющего контроля (feedback) и упреждающего контроля (feed-forward) и их применения при использовании бюджетов для целей планирования и контроля;</p> <p>(b) объяснять концепцию учёта по центрам ответственности и ее значимость при построении функциональных бюджетов, на основе которых формируется общий сводный бюджет;</p> <p>(c) определять контролируемые и неконтролируемые затраты в контексте учёта по центрам ответственности и причины, по которым неконтролируемые затраты могут или не могут быть отнесены на центры ответственности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепции системы контроля.</li> <li>• Использование бюджетов при планировании: скользящие бюджеты для адаптивного планирования.</li> <li>• Учёт по центрам ответственности и использование бюджетов для целей контроля: контролируемые затраты и анализ неконтролируемых затрат; концептуальная связь между нормативным методом учёта затрат и гибкостью бюджета.</li> </ul>

<p>2. Оценивать результаты деятельности с использованием бюджетов, учитывая альтернативные подходы и чувствительность к переменным факторам.</p>	<p>(a) оценивать прогнозные показатели эффективности, используя анализ коэффициентов;</p> <p>(b) оценивать последствия реализации сценариев «что-если» и их влияние на сводный бюджет;</p> <p>(c) оценивать результаты деятельности с использованием отчётов о выполнении фиксированных и гибких бюджетов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка последствий достижения прогнозных результатов на основании ключевых финансовых показателей, включая коэффициенты рентабельности, ликвидности и оборачиваемости активов.</li> <li>• Анализ «что-если» на основании чередующихся прогнозных показателей объёмов, цен и структуры затрат; использование электронных таблиц для проведения таких анализов.</li> <li>• Оценка общей эффективности деятельности с использованием анализа отклонений на основании фиксированных и гибких бюджетов.</li> </ul>
<p>3. Обсуждать более широкие управленческие вопросы, связанные с использованием бюджетов в целях контроля.</p>	<p>(a) обсуждать влияние систем бюджетного контроля и установления стандартных (нормативных) затрат на поведение сотрудников;</p> <p>(b) обсуждать роль нефинансовых показателей эффективности;</p> <p>(c) сравнивать и противопоставлять традиционные подходы к бюджетированию с рекомендациями, основанными на применении сбалансированной системы показателей (balanced scorecard);</p> <p>(d) обсуждать критику бюджетирования, в частности, высказывания сторонников методов «безбюджетного управления».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поведенческие аспекты бюджетирования: участие в бюджетировании и возможные благоприятные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; возможные неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом; постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации; последствия утверждения нормативов затрат и т.д.</li> <li>• Нефинансовые показатели эффективности.</li> <li>• Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).</li> </ul>

**P2 – D. Контроль и оценка эффективности деятельности центров ответственности (20%)**

Результаты обучения		Ориентировочное содержание учебного плана
По завершении учебного курса студенты должны уметь:		
Основные навыки	Компоненты	
1. Обсуждать выделение центров ответственности при разработке организационной структуры и осуществлении управленческого контроля	(a) обсуждать выделение центров затрат, центров доходов, центров прибыли и центров инвестиций при разработке организационной структуры и при осуществлении управленческого контроля.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организационная структура и ее влияние на учет по центрам ответственности.</li> </ul>
2. Обсуждать информацию, необходимую для принятия управленческих решений в центрах ответственности.	<p>(a) обсуждать информацию о затратах в формате, приемлемом для руководителей центров затрат, с учётом контролируемых/неконтролируемых затрат и важности бюджетной гибкости;</p> <p>(b) обсуждать информацию о доходах и затратах в формате, приемлемом для руководителей центров прибыли и центров инвестиций, с учетом колебаний затрат, сопутствующих затрат, контролируемых затрат и определения подходящих критериев оценки «вклада» центра прибыли;</p> <p>(c) обсуждать альтернативные критерии оценки эффективности для центров ответственности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Представление финансовой информации, отражающей эффективность деятельности, освещение вопросов, относящихся к контролируемым/неконтролируемым затратам и переменным/постоянным затратам, и определение принадлежности доходов и затрат к конкретным объектам затрат.</li> <li>Рентабельность инвестиций и недостатки этого показателя; показатели остаточной прибыли (residual income) и экономической добавленной стоимости (EVA) .</li> </ul>

<p>3. Обсуждать более широкие управленческие вопросы, связанные с разделением организации на центры ответственности.</p>	<p>(a) обсуждать вероятные поведенческие последствия, связанные с использованием показателей эффективности при управлении центрами затрат, центрами прибыли и центрами инвестиций;</p> <p>(b) обсуждать стандартные последствия дивизиональной структуры для управления эффективностью, учитывая, что подразделения конкурируют или торгуют друг с другом;</p> <p>(c) обсуждать вероятные последствия применения различных подходов к трансфертному ценообразованию для принятия решений на дивизиональном уровне, рентабельности подразделений и группы в целом, мотивации дивизионального руководства и автономности индивидуальных решений;</p> <p>(d) обсуждать, по существу, возможные последствия налогового и валютного регулирования для политики в области внутригрупповых трансфертных цен.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.</li> <li>• Теория трансфертного ценообразования, включая совершенный и несовершенный рынок или отсутствие рынка для промежуточных товаров.</li> <li>• Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты как способ решения некоторых вопросов.</li> <li>• Взаимосвязь трансфертного ценообразования и налоговых обязательств в международных операциях, последствия для валютного регулирования, а также возможное искажение внутригрупповых операций в целях соблюдения налогового законодательства.</li> </ul>
--	---	---