

**Частное Учреждение  
Дополнительного Профессионального Образования  
«Центр Корпоративного Обучения «Технологии Доверия - Эксперт»**

**УТВЕРЖДЕНА  
Приказом Директора  
ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии  
Доверия - Эксперт»  
№ 13 - 2025 - ОГС/ПСРР  
от 11 марта 2025 г.**

**Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
Сертификат СИМА «Управление эффективностью бизнеса» – Управление  
эффективностью бизнеса (Р2)  
(ускоренная программа)**

**Москва, 2025**

## Содержание:

1. Пояснительная записка .....	3
2. Учебный план .....	6
3. Учебно–тематический план.....	7
4. Рабочая программа учебных разделов.....	9
5. Формы аттестации и оценочные материалы .....	14
5.1 Примерные вопросы для текущего контроля.....	14
5.2 Примерные вопросы для промежуточной аттестации .....	15
5.3 Примерные вопросы для итоговой аттестации.....	17
6. Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе .....	19
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	21
8. Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы .....	22
9. Календарный учебный график обучения по Программе .....	23

## 1. Пояснительная записка

Программа повышения квалификации (далее – Программа) предназначена для повышения профессионального уровня специалистов по управленческому учету, руководителей, бухгалтеров, желающих приобрести навыки использования финансовой информации для принятия управленческих решений.

Обучение по Программе позволяет обучающимся подготовиться к сдаче экзамена Р2 «Управление эффективностью бизнеса» Института присяжных бухгалтеров по управленческому учету Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии (Chartered Institute of Management Accountants, CIMA).

**Цель Программы** заключается в приобретении слушателями знаний, умений и навыков в области принятия решений на управленческом уровне компании, эффективной организации процессов в области управленческого учета, принятия краткосрочных и долгосрочных решений на основании финансовых моделей с учетом риска и неопределенности.

Слушатель Программы должен повысить профессиональный уровень в рамках имеющейся квалификации и усовершенствовать имеющиеся компетенции.

**Перечень общепрофессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970:**

- способность решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;
- способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
- способность выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;
- способность использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.

**Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта «Экономист предприятия», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161н:**

- умение использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования производства, оценивать их эффективность и качество;
- умение выполнять расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг;
- умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда;
- умение анализировать результаты расчетов финансово-экономических показателей и обосновывать полученные выводы; расчет влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации;
- умение составления отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации;
- умение обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;

- умение применять методики определения экономической эффективности производства, решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции;

**Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержден приказом Минтруда России от 23 сентября 2024 г. N 497н:**

- умение оценивать эффективность проекта;
- умение разрабатывать сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды;
- умение выявлять и оценивать степень (уровень) риска по инвестиционному проекту.

**Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 г. № 564н:**

- умение идентифицировать риски в деятельности организации;
- умение анализировать риски, в том числе в зависимости от целей организации;
- умение разрабатывать мероприятия по воздействию на риски и их экономическая оценка.

#### **Нормативные документы для разработки Программы**

Нормативную правовую базу разработки Программы составляют: Конституция Российской Федерации; Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"; приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"; Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 21 августа 2020 г. № 952; Профессиональный стандарт «Экономист предприятия», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161н; Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержден приказом Минтруда России от 23 сентября 2024 г. N 497н; Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 г. № 564н; устав ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт» и иные локальные нормативные акты ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

**Трудоемкость** Программы составляет 50 академических часов, срок освоения – 7 – 13 дней.

**Формы обучения:** очная с применением дистанционных технологий обучения. Обучение по Программе проводится путем:

- проведения очных лекционных занятий;
- выполнения практических заданий в группах;
- выполнения индивидуальных заданий;
- консультаций с преподавателем посредством Интернет (webinar, электронной почте, и т.д.).

**Язык обучения:** русский.

Для оценки успешности освоения слушателем Программы предусмотрены следующие виды и формы контроля: текущий контроль (самопроверка), промежуточная аттестация и итоговая аттестация.

**Промежуточная аттестация:** для оценки освоения слушателем Программы проводится промежуточная аттестация. Промежуточная аттестация проводится после реализации части Программы в объеме не менее 50% срока обучения по Программе. Промежуточная аттестация проводится в форме устного опроса.

**Итоговая аттестация.** Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы. Итоговая аттестация проводится в форме письменного или компьютерного тестирования.



## 2. Учебный план

**Цель Программы** заключается в приобретении слушателями знаний, умений и навыков в области принятия решений на управленческом уровне компании, эффективной организации процессов в области управленческого учета, принятия краткосрочных и долгосрочных решений на основании финансовых моделей с учетом риска и неопределенности.

**Категория слушателей.** К освоению Программы допускаются лица, имеющие высшее, либо среднее профессиональное образование (специалисты по управленческому учету, руководители, бухгалтеры, желающие приобрести навыки использования финансовой информации для принятия управленческих решений).

**Трудоемкость** Программы составляет 50 академических часов, срок освоения – 7 – 13 дней.

### Режимы занятий:

- 5 занятий продолжительностью 9 академических часов и 1 занятие продолжительностью 5 академических часов;
- 9 занятий продолжительностью 5,33 академических часа и 1 занятие продолжительностью 2 академических часа;
- Возможны другие режимы занятий, продолжительностью не более 9 академических часов в день.

№	Наименование тем	Всего, акад. час	Распределение учебного времени		Форма контроля
			Теория	Практика	
1	Тема 1. Введение	0,67	0,67	-	
2	Тема 2. Попроцессное управление (ABM)	3,67	3,67	-	
3	Тема 3. Современная бизнес-среда	2,33	2,33	-	
4	Тема 4. Управление затратами	2,33	2,33	-	
5	Оценка знаний по темам 1-4	1,00	-	1,00	Самопроверка
6	Тема 5. Инвестиционные решения	13,34	13,34	-	
7	Тема 6. Решения о ценообразовании	2,33	2,33	-	
8	Тема 7. Учет риска и неопределенности	2,33	2,33	-	
9	Тема 8. Управление эффективностью центров финансовой ответственности	6,33	6,33	-	
10	Промежуточная аттестация	2,00		2,00	Устный опрос
11	Тема 9. Трансфертное ценообразование	2,67	2,67	-	
12	Тема 10. Управление рисками	2,67	2,67	-	
13	Решение практических задач	3,33	-	3,33	
14	Итоговая аттестация	5,00	-	5,00	Компьютерный экзамен
<b>15</b>	<b>ИТОГО:</b>	<b>50,00</b>	<b>38,67</b>	<b>11,33</b>	

### 3. Учебно–тематический план

№	Тема	Всего акад. часов	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
<b>1</b>	<b>Тема 1. Введение</b>	<b>0,67</b>	<b>0,67</b>	-
<b>2</b>	<b>Тема 2. Попроцессное управление (ABM)</b>	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>	-
	Попроцессный учет затрат (ABC). Иерархия затрат по уровням процессов	1,00	1,00	-
	Прямая доходность продукта (DPP). Анализ доходности клиента (CPA). Анализ рентабельности по каналам сбыта	2,00	2,00	-
	Анализ Парето	0,67	0,67	-
<b>3</b>	<b>Тема 3. Современная бизнес-среда</b>	<b>2,33</b>	<b>2,33</b>	-
	Всеобщее управление качеством (TQM)	0,50	0,50	-
	Система производства и закупок «точно в срок» (JIT)	0,50	0,50	-
	Теория ограничений (ТОС)	0,50	0,50	-
	Кайдзен. Реинжиниринг бизнес-процессов	0,50	0,50	-
	Управление цепочкой поставок	0,33	0,33	-
<b>4</b>	<b>Тема 4. Управление затратами</b>	<b>2,33</b>	<b>2,33</b>	-
	Целевое управление себестоимостью	0,83	0,83	-
	Цепочка создания стоимости	0,50	0,50	-
	Функциональный и стоимостной анализ	0,50	0,50	-
	Учет затрат жизненного цикла продукта и клиента	0,50	0,50	-
<b>5</b>	<b>Оценка знаний по темам 1-4</b>	<b>1,00</b>	-	<b>1,00</b>
<b>6</b>	<b>Тема 5. Инвестиционные решения</b>	<b>13,34</b>	<b>13,34</b>	-
	Временная стоимость денег	1,34	1,34	-
	Методы оценки инвестиций	4,00	4,00	-
	Сбор данных для принятия решений	1,50	1,50	-
	Построение модели денежных потоков	2,50	2,50	-
	Сравнение проектов разной продолжительности	1,00	1,00	-
	Рационалирование капитала	1,00	1,00	-
	Управленческие опционы	1,00	1,00	-
	Анализ чувствительности. Сценарный анализ. Стресс-тестирование	1,00	1,00	-
<b>7</b>	<b>Тема 6. Решения о ценообразовании</b>	<b>2,33</b>	<b>2,33</b>	-
	Ценовая эластичность спроса. Экономический подход к цене	1,33	1,33	-
	Затратный подход	0,50	0,50	-
	Маркетинговый подход	0,50	0,50	-
<b>8</b>	<b>Тема 7. Учет риска и неопределенности</b>	<b>2,33</b>	<b>2,33</b>	-
	Количественное выражение риска. Ожидаемая величина (EV). Стандартное отклонение.	0,83	0,83	-
	Типы менеджеров и критерии принятия решений (максимум, максимум, минимум)	1,00	1,00	-
	Полная и неполная информация	0,50	0,50	-
	Дерево решений	0,50	0,50	-
<b>9</b>	<b>Тема 8. Управление эффективностью центров финансовой ответственности</b>	<b>6,33</b>	<b>6,33</b>	-
	Учет по центрам ответственности	1,33	1,33	-
	Финансовые показатели эффективности	3,00	3,00	-
	Нефинансовые показатели деятельности	2,00	2,20	-
<b>10</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>2,00</b>	-	<b>2,00</b>

№	Тема	Всего акад. часов	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
<b>11</b>	<b>Тема 9. Трансфертное ценообразование</b>	<b>2,67</b>	<b>2,67</b>	-
	Определение и цели трансфертной цены	1,00	1,00	-
	Методы трансфертного ценообразования	1,00	1,00	-
	Международное трансфертное ценообразование	0,67	0,67	-
<b>12</b>	<b>Тема 10. Управление рисками</b>	<b>2,67</b>	<b>2,67</b>	-
	Верхний и нижний риск. Модель TARA: transfer, avoid, reduce, accept (перевести, избежать, уменьшить, принять). Деловые риски. Этические аспекты и социальная ответственность	1,67	1,67	-
	Виды и риски информационных систем. Анализ «затраты – выгоды». Большие массивы данных (Big Data)	1,00	1,00	-
13	Решение практических задач	3,33	-	3,33
14	Итоговая аттестация	5,00	-	5,00
<b>15</b>	<b>Итого</b>	<b>50,00</b>	<b>38,67</b>	<b>11,33</b>



#### 4. Рабочая программа учебных разделов

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт
Очно	<b>Тема 1. Введение</b>	Структура Программы обучения. Структура и порядок проведения экзамена. Использование учебных материалов. Организация занятий.
<b>Тема 2. Попроцессное управление (ABM)</b>		
Очно	Попроцессный учет затрат (ABC). Иерархия затрат по уровням процессов	Применение метода попроцессного учёта затрат (ABC) при отнесении затрат к конкретным объектам затрат, таким как продукты, клиенты или каналы сбыта, и сравнение таких затрат с соответствующей выручкой для определения нескольких уровней рентабельности, как при попроцессной иерархии затрат. Попроцессно-ориентированное управление (Activity Based Management, ABM) при анализе накладных расходов и использование этого метода для повышения эффективности повторяющихся операций. Анализ Парето.
Очно	Прямая доходность продукта (DPP). Анализ доходности клиента (CPA). Анализ рентабельности по каналам сбыта	Слушатели освоят внедрение культуры внимательного отношения к затратам. Получат понимание логики попроцессного учета затрат как основы управления затратами, а также самой концепции попроцессного управления (ABM) в части трансформации эффективности повторяющихся вспомогательных процессов; анализа и повышения доходности клиента; анализа и повышения эффективности каналов сбыта.
Очно	Анализ Парето	Слушатели освоят внедрение культуры внимательного отношения к затратам. Получат понимание логики попроцессного учета затрат как основы управления затратами, а также самой концепции попроцессного управления (ABM) в части трансформации эффективности повторяющихся вспомогательных процессов; анализа и повышения доходности клиента; анализа и повышения эффективности каналов сбыта.
<b>Тема 3. Современная бизнес-среда</b>		
Очно	Всеобщее управление качеством (TQM)	Преимущества системы управления закупками и производством по принципу «точно в срок» (Just-in-Time, JIT), всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM), теории ограничений и особенности применения этих методов при принятии решений в современной производственной среде. Принципы «Кайдзен» (kaizen costing), непрерывного совершенствования и составление отчетов по затратам на обеспечение качества. Реинжиниринг бизнес-процессов. Управление цепочкой поставок.  После освоения данной темы слушатели смогут сравнивать и противопоставлять
Очно	Система производства и закупок «точно в срок» (JIT)	
Очно	Теория ограничений (ТОС)	
Очно	Кайдзен. Реинжиниринг бизнес-процессов	

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт
Очно	Управление цепочкой поставок	методы управления качеством, анализировать влияние на себестоимость продуктов, услуг и каналов сбыта.
<b>Тема 4. Управление затратами</b>		
Очно	Целевое управление себестоимостью	<p>Целевое управление себестоимостью (target costing) и определение целевых затрат на основании целевых цен. Управление цепочкой создания стоимости. Стоимостной и функциональный анализ. Развертывание функции качества (QFD). Расчет затрат в течение жизненного цикла продукта и значение этого метода для разработки маркетинговых стратегий.</p> <p>Данная тема позволит слушателям применять методы управления созданием стоимости для контроля над затратами и совершенствования цепочки создания стоимости. Основные навыки: определение целевых затрат на основании целевых цен; анализ компонентов цепочки создания стоимости; анализ рентабельности цепочки создания стоимости; калькуляция затрат жизненного цикла продукта.</p>
Очно	Цепочка создания стоимости	
Очно	Функциональный и стоимостной анализ	
Очно	Учет затрат жизненного цикла продукта и клиента	
Очно	<b>Оценка знаний по темам 1-4</b>	
<b>Тема 5. Инвестиционные решения</b>		
Очно	Временная стоимость денег	<p>Временная стоимость денег. Дисконтирование, включая применение аннуитетов и перпетуитетов.</p>
Очно	Методы оценки инвестиций	<p>Методы оценки инвестиций. Преимущества и недостатки период 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).</p>
Очно	Сбор данных для принятия решений	<p>Сбор данных для принятия решений. Релевантные и нерелевантные данные.</p> <p>Построение модели денежных потоков. Релевантные денежные потоки с учетом налогов, инфляции и прочих факторов, а также применение перпетуитетов для</p>

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт
Очно	Построение модели денежных потоков	определения конечной стоимости проекта, когда необходимо. Выявление и интеграция нефинансовых факторов при принятии долгосрочных решений. 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).
Очно	Сравнение проектов разной продолжительности	Приоритизация проектов, которые являются взаимоисключающими и/или подлежат рационализации капитала в одном периоде и/или имеют неравные сроки реализации.
Очно	Рационализация капитала	Анализ чувствительности для выявления тех параметров, которые в наибольшей степени влияют на выбранный показатель оценки проекта (период окупаемости, ARR, NPV или IRR).
Очно	Управленческие опционы	Реальные опционы капиталовложений (последующие инвестиции, выход из проекта или ожидание). В ходе изучения темы будут получены следующие навыки: применение данных, необходимых для принятия решений; объяснение шагов и актуальных вопросов в процессе принятия решений; применение методов оценки инвестиций при рассмотрении различных проектов.
Очно	Анализ чувствительности. Сценарный анализ. Стресс-тестирование	
<b>Тема 6. Решения о ценообразовании</b>		
Очно	Ценовая эластичность спроса. Экономический подход к цене	Решения по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Стратегии ценообразования и финансовые последствия стратегии «снятия сливок», стратегии установления премиальных цен, стратегии проникновения на рынок, стратегии продажи в убыток, стратегии объединения нескольких продуктов в набор или предложения дополнительных продуктов по желанию покупателя. стратегии дифференциации продуктов для ориентирования на различные сегменты рынка.
Очно	Затратный подход	Слушатели получают понимание, какие стратегии ценообразования доступны для организаций, действующих на рынках несовершенной конкуренции, их влияние на процесс принятия инвестиционных решений.
Очно	Маркетинговый подход	
<b>Тема 7. Учет риска и неопределенности</b>		
Очно	Количественное выражение риска. Ожидаемая величина (EV). Стандартное отклонение.	Количественная оценка риска. Вероятностные модели и интерпретация распределения результатов проекта.

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт
Очно	Типы менеджеров и критерии принятия решений (максимум, максимум, минимум)	Дерево решений. Принятие решений в условиях неопределенности.
Очно	Полная и неполная информация	После изучения данного модуля слушатели смогут определять типы рисков и неопределенности, влияющие на деятельность организации, анализировать и применять базовые инструменты управления рисками.
Очно	Дерево решений	
<b>Тема 8. Управление эффективностью центров финансовой ответственности</b>		
Очно	Учет по центрам ответственности	Учет по центрам ответственности. Организационная структура и ее влияние на учет по центрам ответственности. 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.
Очно	Финансовые показатели эффективности	Финансовые показатели эффективности. Ключевые показатели оценки финансовых последствий, включая коэффициенты рентабельности, ликвидности и оборачиваемости активов, рентабельность инвестиций (ROI), остаточную прибыль (RI) и экономическую добавленную стоимость (EVA).
Очно	Нефинансовые показатели деятельности	Нефинансовые показатели деятельности. Сбалансированная система показателей (BSC). Тема развивает навыки анализа эффективности деятельности центров ответственности, их соответствия стратегии компании. Слушатели смогут определять различные подходы к оценке эффективности деятельности и контролю предприятий.
Очно	<b>Промежуточная аттестация</b>	Устный опрос
<b>Тема 9. Трансфертное ценообразование</b>		
Очно	Определение и цели трансфертной цены	Теория трансфертного ценообразования, включая совершенный и несовершенный рынок или отсутствие рынка для промежуточной продукции. Использование трансфертных цен, основанных на договоренностях, рыночной цене, переменных затратах или по принципу «затраты плюс». Двойные трансфертные цены и единовременные

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт
Очно	Методы трансфертного ценообразования	выплаты как способ решения некоторых вопросов. Взаимосвязь трансфертного ценообразования и налоговых обязательств в международных операциях, последствия для валютного регулирования, а также возможное искажение внутригрупповых операций в целях соблюдения налогового законодательства.
Очно	Международное трансфертное ценообразование	Изучая текущий блок, слушатели получают понимание концепции трансферной цены, ее влияние на поведенческие последствия, связанные с управлением эффективностью центров ответственности, в части влияния на контролируемые и неконтролируемые доходы.
<b>Тема 10. Управление рисками</b>		
Очно	Верхний и нижний риск. Модель TARA: transfer, avoid, reduce, accept (перевести, избежать, уменьшить, принять). Деловые риски. Этические аспекты и социальная ответственность	Верхний и нижний риск. Модель TARA – перевод, избегание, снижение, принятие. Деловые риски. Этические аспекты и социальная ответственность. Затраты и выгоды от инвестирования в информационные системы. Большие массивы данных (Big Data).
Очно	Виды и риски информационных систем. Анализ «затраты – выгоды». Большие массивы данных (Big Data)	После прохождении темы слушатели изучат методы анализа рисков и неопределенности, связанных с принятием среднесрочных решений, а также смогут анализировать виды рисков в среднесрочной перспективе.
Очно	Решение практических задач	Отработка навыков применения полученных знаний на примере практических заданий.
Очно	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>Компьютерный экзамен</b>

## 5. Формы аттестации и оценочные материалы

Для оценки успешности освоения слушателем Программы предусмотрены следующие виды и формы контроля: текущий контроль (самопроверка), промежуточная аттестация и итоговая аттестация.

Текущий контроль знаний может иметь следующие виды:

- устный опрос на лекциях, практических занятиях;
- проверка выполнения письменных заданий, теоретических, практических и расчетно-графических работ;
- тестирование, в т.ч. компьютерное;
- самопроверка;
- контроль самостоятельной работы (в письменной или устной форме).

Периодичность и порядок текущего контроля определяются преподавателем.

### 5.1 Примерные вопросы для текущего контроля

#### Пример:

Попроцессный учет затрат (Activity Based Costing, ABS) обеспечивает более точный расчет себестоимости продукции по сравнению с традиционным методом полного поглощения. Какие ДВА из перечисленных ниже условий должны выполняться, чтобы утверждение было верным?

1. Производственные накладные расходы преимущественно зависят от времени труда основных работников.
2. Производственные накладные расходы преимущественно возникают в связи с процессами уровня партии и уровня продукта.
3. Сложно выявить драйверы затрат.
4. Продукция или услуги создаются по спецификациям заказчиков.

#### Решение примера:

Верные утверждения:

1. Производственные накладные расходы преимущественно возникают в связи с процессами уровня партии и уровня продукта. (Если накладные расходы преимущественно переменного характера, то разница между ABC и традиционным методом полного поглощения будет несущественной).
2. Продукция или услуги создаются по спецификациям заказчиков. (Если продукция компании разнородная и по-разному потребляет вспомогательные процессы (ресурсы) компании, то ABC раскроет эти детали в отличие от традиционного подхода к калькуляции).

## 5.2 Примерные вопросы для промежуточной аттестации

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится промежуточная аттестация, включающая теоретические и практические вопросы по разделам Программы.

Промежуточная аттестация проводится **в форме** устного опроса.

**Количество вопросов** для промежуточной аттестации: 30 тестовых вопросов.

**Продолжительность** промежуточного тестирования: 2 академических часа.

Промежуточная аттестация считается **пройденной успешно**, если кандидат ответил верно не менее чем на 15 вопросов из 30 (50%).

**Примерные вопросы:**

**Пример №1**

T – производственная компания. Ежемесячные затраты T на контроль качества:

- Утилизация продукции до отправки = \$10,000
- Переделка продукции до отправки = \$15,000
- Инспектирование сырья и материалов = \$12,000
- Инспектирование готовой продукции = \$18,000
- Тех.осмотр производственного оборудования = \$14,000

Какие из перечисленных ниже вариантов указывают на ежемесячные затраты T на предотвращение выпуска бракованной продукции, затраты на оценку и затраты, связанные с несоответствием установленным стандартам качества?

- A Затраты на предотвращение = \$14,000; Затраты на оценку = \$30,000; Затраты из-за несоответствия = \$25,000
- B Затраты на предотвращение = \$33,000; Затраты на оценку = \$26,000; Затраты из-за несоответствия = \$10,000
- C Затраты на предотвращение = \$10,000; Затраты на оценку = \$45,000; Затраты из-за несоответствия = \$14,000
- D Затраты на предотвращение = \$27,000; Затраты на оценку = \$32,000; Затраты из-за несоответствия = \$10,000

**Решение примера №1**

Верный ответ: A

Затраты на предотвращение = \$14,000 (тех. осмотр)

Затраты на оценку = \$30,000 (инспектирование)

Затраты из-за несоответствия = \$25,000 (утилизация и переделка)

Какое из следующих утверждений лучше всего описывает различие между ценообразованием для проникновения на рынок и ценообразованием по принципу «убыточных лидеров»?

- A Ценообразование для проникновения на рынок подходит только для потребительских товаров, тогда как ценообразование по принципу «убыточных лидеров» можно использовать как для потребительских, так и для промышленных товаров.
- B Ценообразование по принципу «убыточных лидеров» подходит только для потребительских товаров, тогда как ценообразование для проникновения на рынок можно использовать как для потребительских, так и для промышленных товаров.

- C Ценообразование для проникновения на рынок с большей вероятностью можно использовать на краткосрочную перспективу, тогда как ценообразование по принципу «убыточных лидеров» можно использовать в долгосрочном плане.
- D Ценообразование по принципу «убыточных лидеров» с большей вероятностью можно использовать на краткосрочную перспективу, тогда как ценообразование для проникновения рынок можно использовать в долгосрочном плане.

**Решение примера №2**

Верный ответ: C

Ценообразование для проникновения на рынок с большей вероятностью можно использовать на краткосрочную перспективу, тогда как ценообразование по принципу «убыточных лидеров» можно использовать в долгосрочном плане.



### 5.3 Примерные вопросы для итоговой аттестации

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы по разделам Программы.

Итоговая аттестация проводится **в форме** письменного или компьютерного тестирования.

**Количество вопросов** для итоговой аттестации: 60 вопросов.

**Продолжительность** итоговой аттестации: 6 академических часов, включая 2 часа на написание теста и 4 часа на проверку и работу над допущенными ошибками.

Итоговая аттестация считается **пройденной успешно**, если кандидат ответил верно не менее чем на 30 вопросов из 60 (50%).

#### Примерные вопросы:

##### Пример №1

Метод Кайзен подчёркивает

- A        Необходимость достижения цели и поддержания достигнутого.
- B        Японскую культуру.
- C        Непрерывное совершенствование.
- D        Немедленное устранение всех неэффективностей.

##### Решение примера №1

Верный ответ: С

Непрерывное совершенствование.

##### Пример №2

М производит три продукта: А, В и С. Продукты А и В производятся партиями по 10 ед. Продукт С имеет высокую стоимость и производится на единичной основе.

Обычно в месяц производится 500 ед. продукта А, 400 ед. продукта В и 20 ед. продукта С. Продукт С производится по заказу, и, как правило, М производит не более 1 ед. продукта С в день.

Отдел контроля качества обязан проверять каждую произведённую единицу. Общая сумма затрат на управление отделом качества \$5,020 в месяц, включая:

- настройку контрольно-испытательного оборудования - \$2,200
- проверку качества - \$2,820

Контрольно-испытательное оборудование необходимо настраивать по-разному для каждого продукта. После настройки оборудование может протестировать до 10 ед. продукта, после чего требуется повторная калибровка оборудования. Время, необходимое для наладки оборудования, и затраты на его наладку одинаковы для каждого продукта.

Требуется одинаковое количество времени для проведения проверки каждой ед. продукта А и продукта В. Для проверки каждой ед. продукта С требуется в два раза больше времени.

В компании М действует система управления по видам деятельности (АВМ). Какова стоимость контроля качества в расчёте на ед. продукта С при использовании АВМ подхода?

- A        \$26.00
- B        \$29.91

C        \$23.00

D        \$5.46

### **Решение примера №2**

Верный ответ: А

Кол-во настроек оборудования =  $500/10 + 400/10 + 20 = 110$  настроек

Ст-сть 1 настройки =  $\$2,200 : 110 = \$20/\text{настройка}$

На каждую ед. С требуется 1 настройка

Ст-сть на 1 ед. С =  $\$20 \times 1 = \$20$

Время на проверку =  $500 + 400 + 20 \times 2 = 940$  единиц времени

Ст-сть 1 единицы времени =  $\$2,820 : 940 = \$3/\text{единица времени}$

На каждую ед. С требуется 2 единицы времени

Ст-сть на 1 ед. С =  $\$3 \times 2 = \$6$

Итого затраты на качество на ед. С =  $\$20 + \$6 = \$26$

## **6. Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе**

### **6.1. Перечень общепрофессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970:**

- способность решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;
- способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
- способность выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;
- способность использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.

### **Перечень профессиональные компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта «Экономист предприятия», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161н:**

- умение использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования производства, оценивать их эффективность и качество;
- умение выполнять расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг;
- умение разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда;
- умение анализировать результаты расчетов финансово-экономических показателей и обосновывать полученные выводы; расчет влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации;
- умение составления отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации;
- умение обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач, оценивать рациональность их использования;
- умение применять методики определения экономической эффективности производства, решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции;

### **Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 г. № 564н:**

- умение идентифицировать риски в деятельности организации;
- умение анализировать риски, в том числе в зависимости от целей организации;
- умение разрабатывать мероприятия по воздействию на риски и их экономическая оценка.

**Перечень профессиональные компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержден приказом Минтруда России от 23 сентября 2024 г. N 497н:**

- умение оценивать эффективность проекта;
- умение разрабатывать сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды;
- умение выявлять и оценивать степень (уровень) риска по инвестиционному проекту.

6.2. По результатам обучения по Программе при условии соблюдения требований к посещаемости и успешного прохождения промежуточной и итоговой аттестаций слушатели получают удостоверение о повышении квалификации по форме, установленной ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

6.3. По завершении учебного курса слушатель должен:

#### **Понимать**

- процесс управления затратами и создания стоимости для повышения эффективности предприятия и получения экономических выгод;
- подходы к принятию решений для осуществления хозяйственной деятельности предприятия и повышения эффективности и результативности использования критических ресурсов предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности, присущим бизнесу, а также управления рисками;
- процесс проведения оценки эффективности предприятия как с финансовой, так и с нефинансовой точки зрения, демонстрируя понимание проблем, связанных с управлением деятельностью предприятий, состоящих из нескольких обособленных подразделений, и необходимостью учитывать внешние факторы;
- подходы к учету рисков и неопределенности в среднесрочной перспективе.

#### **Знать**

- методы и принципы управления затратами и качеством;
- методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- подходы к управлению эффективностью и контролем структурных единиц компании, среди которых распределяются ресурсы и ответственность за реализацию стратегии компании;
- концепции и методы анализа рисков.

#### **Уметь:**

- оценивать методы анализа затрат и управления затратами для укрепления конкурентного преимущества;
- обсуждать процесс принятия решений в центрах ответственности;
- обсуждать вопросы, возникающие в связи с использованием показателей эффективности и бюджетов для целей контроля;
- оценивать последствия разделения организации на центры ответственности;
- анализировать информацию для оценки проектов;
- обсуждать стратегии ценообразования и их последствия;
- анализировать информацию для оценки ее влияния на долгосрочные решения;
- обсуждать обязанности руководства, связанные с рисками.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Учебно-методические материалы:

- печатные раздаточные материалы для слушателей;
- обучающие материалы и тестирование в электронном виде (в системе дистанционного обучения);
- информационно-справочные материалы (электронные библиотеки, базы данных, печатная библиотека).

### Рекомендуемая литература

1. Учебник «Управленческий и производственный учет», 6-е изд. К.Друри, ЮНИТИ-ДАНА, Москва, 2018
2. Учебник «Бухгалтерский учет: управленческий аспект», Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2000
3. «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании», Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2021
4. Микроэкономика: учебник и практикум для вузов / П. И. Гребенников, Л. С. Тарасевич, А. И. Леусский. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021
5. Экономическая теория: учебник для вузов / В. Ф. Максимова [и др.]; под общей редакцией В. Ф. Максимовой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025
6. Экономический анализ: учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.]. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025
7. Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа: учебник / А.Д. Шеремет, А.Н. Хорин. — 4-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024
8. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017
9. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: учебно-практическое пособие / А. Дамодаран. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2021

## **8. Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы**

### **Организация образовательного процесса**

Учебная программа включает лекционный курс и практические занятия.

Программа рассчитана на **50 академических часов**, которые представляют собой очные аудиторные занятия и/или дистанционные занятия. Реализация Программы построена на использовании интерактивных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и слушателей.

Срок освоения Программы – 7-13 дней. Продолжительность очного занятия - не более 9 академических часов и не менее 4,5 академических часов в день.

Подготовка по настоящей Программе реализуется в соответствии с учебным планом по очной форме обучения в специально оборудованных аудиториях или с применением современных дистанционных образовательных технологий.

ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт» располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов подготовки, предусмотренной учебным планом, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий (интернет-технологии, телекоммуникационные технологии).

Учебные помещения для проведения очного обучения представляют собой учебные аудитории, соответствующие действующим противопожарным правилам и нормам. Аудитории укомплектованы необходимой мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации обучающимся.

Реализация Программы построена на использовании активных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и обучающихся.

Очное обучение предусматривает лекционные (аудиторные / вебинарные) и практические занятия, которые реализуются посредством проведения как групповых, так и индивидуальных форм работы. На лекциях раскрываются основные теоретические положения курса. Практические занятия нацелены на закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях.

После каждого очного занятия слушатели получают домашнее задание для закрепления пройденного материала и тесты для проверки и контроля успеваемости.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми материалами для эффективного прохождения обучения: тематической литературой, комплектом учебно-методических материалов и пособий, дополнительными информационными ресурсами в объеме изучаемого курса.

Преподаватели осуществляют реализацию обучения по Программе, консультируют по всем вопросам, осуществляют экспертную оценку практических заданий и проводят промежуточную и итоговую аттестацию.

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы**

Виды учебно-методических материалов:

- лекционный материал;
- учебные пособия и сборники заданий;
- видео-лекции;
- тестовые задания;
- онлайн тесты;
- видео-лекции для самоподготовки;
- список учебной литературы.

## 9. Календарный учебный график обучения по Программе

<b>Календарный месяц, в котором проводится обучение по Программе</b>	Трудоемкость Программы – 50 академических часов, срок освоения – 7 – 13 дней					
<b>январь – декабрь (по мере комплектования групп)</b>	<b>Срок освоения Программы – 50 академических часов</b>					
	<b>День 1</b>	<b>День 2</b>	<b>День 3</b>	<b>День 4</b>	<b>День 5</b>	<b>День 7</b>
Тема 1. Введение	0,67					
Тема 2. Попроцессное управление (ABM)	3,67					
Тема 3. Современная бизнес-среда	2,33					
Тема 4. Управление затратами	2,33					
Оценка знаний по темам 1-4		1,00				
Тема 5. Инвестиционные решения		8,00	4,34			
Тема 6. Решения о ценообразовании			2,33			
Тема 7. Учет риска и неопределенности			2,33	1,00		
Тема 8. Управление эффективностью центров финансовой ответственности				3,33	3,00	
Промежуточная аттестация				2,00		
Тема 9. Трансфертное ценообразование				2,67		
Тема 10. Управление рисками					2,67	
Решение практических задач					3,33	
Итоговая аттестация						5,00
<b>Всего часов</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>5,00</b>

Занятия проводятся в соответствии с расписанием, внутренними документам, утвержденными директором ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

**Документ подписан простой электронной подписью**

Информация о владельце:

ФИО: Костина Екатерина Владимировна

Организация: Частное Учреждение Дополнительного Профессионального  
Образования «Центр Корпоративного Обучения «Технологии Доверия -  
Эксперт»

Должность: Менеджер по доверенности № О-06590-1022-дро от  
07.10.2022

Дата подписания: 11-03-2025 16:15

Уникальный программный ключ:

361-fd97cb29838505d937aec8e8bf7dceb84d78c78afecea6abb7a50d0a90ad3f75