

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

**УТВЕРЖДЕНА
Приказом Директора
ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии
Доверия - Эксперт»
№ 35 - 2025 - ОГС/ПСРР
от 1 сентября 2025 г.**

**Дополнительная профессиональная программа
профессиональной переподготовки
«Менеджер по стратегическому, экономическому и финансовому управлению»**

Москва, 2025

Содержание

1. Пояснительная записка	3
2. Учебный план	5
3. Характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций	7
4. Планируемые результаты обучения (включая характеристики компетенций, подлежащих совершенствованию и перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы)	10
5. Учебно-тематический план программы	12
6. Рабочие программы учебных модулей	14
6.1 Рабочая программа Модуля 1 «Управление эффективностью операций»	14
6.2 Рабочая программа Модуля 2 «Управление эффективностью бизнеса»	17
6.3 Рабочая программа Модуля 3 «Управление бизнесом»	24
7. Формы аттестации и оценочные материалы	27
7.1 Примерные вопросы для текущего контроля	27
7.2 Примерные вопросы для промежуточной аттестации	31
7.3 Примерные вопросы для итоговой аттестации	35
8. Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы	39
9. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы	40
10. Календарный учебный график обучения по Программе	42

1. Пояснительная записка

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки **«Менеджер по стратегическому, экономическому и финансовому управлению»** (далее – Программа) предназначена для получения знаний, навыков и компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области разработки и мониторинга стратегии в организации.

Цель обучения по Программе - формирование и совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для получения новой квалификации **«Менеджер по стратегическому, экономическому и финансовому управлению»** и выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере разработки и мониторинга стратегии в организации, включая глубокое понимание основ финансового менеджмента и управления организацией, а также умение анализировать управленческую и финансовую отчетность, необходимые пользователям для принятия экономических и управленческих решений.

Задачи Программы:

Сформировать и усовершенствовать у слушателей следующие профессиональные компетенции:

- способность решать профессиональные задачи на основе знаний (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;
- умение разрабатывать и обосновывать финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, и методики их расчета. Создание систем управления финансово-экономическими показателями и мониторинга финансово-экономических показателей организации с применением информационных технологий.

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 24.03.2025 N 266 "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 «Бухгалтер», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 103н; устав ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт» и иные локальные нормативные акты ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

Трудоемкость Программы составляет 250 академических часов, срок освоения - 9 -18 месяцев.

Язык обучения: русский.

Формы обучения: очно-заочная с применением дистанционных технологий обучения.

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 может проводиться в форме письменного или компьютерной проверочной работы или 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, выполнения практических заданий.

По результатам обучения по Программе при условии соблюдения требований к посещаемости и успешного прохождения промежуточной и итоговой аттестации слушатели получают Диплом о профессиональной переподготовке по форме, установленной ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

2. Учебный план

Цель обучения по Программе - формирование и совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для получения новой квалификации «**Менеджер по стратегическому, экономическому и финансовому управлению**» и выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере разработки и мониторинга стратегии в организации, включая глубокое понимание основ финансового менеджмента и управления организацией, а также умение анализировать управленческую и финансовую отчетность, необходимые пользователям для принятия экономических и управленческих решений.

Категория слушателей: к освоению Программы допускаются лица, имеющие высшее либо среднее профессиональное образование, либо получающие высшее образование (по любой специальности или направлению подготовки).

Целевой аудиторией Программы являются специалисты разных секторов бизнеса, работающие в сфере финансов и управления: финансовые директора, менеджеры и контролеры, специалисты по управленческому учету, аналитики, нефинансовые менеджеры, желающие приобрести навыки использования финансовой информации для принятия управленческих решений.

Трудоемкость Программы составляет 250 академических часов, срок освоения – 9 – 18 месяцев.

Режим занятий: продолжительность очного занятия не более 9 академических часов и не менее 4 академических часов в день.

№	Название Темы	Всего акад. часов	Распределение учебного времени		Форма контроля
			Теория	Практика	
Модуль 1 «Управление эффективностью операций»					
		60,00	45,00	15,00	
1	Тема 1. Введение	1,33	1,33	-	-
2	Тема 2. Учет затрат	7,67	7,67	-	-
3	Тема 3. Анализ безубыточности	4,00	4,00	-	-
4	Тема 4. Анализ отклонений	5,00	5,00	-	-
5	Оценка знаний по темам 1-4	2,00	-	2,00	Самопроверка
6	Тема 5. Углубленный анализ отклонений	4,00	4,00	-	-
7	Тема 6. Прогнозирование	2,00	2,00	-	-
8	Тема 7. Бюджетирование	6,00	6,00	-	-
9	Тема 8. Бюджетный контроль	1,33	1,33	-	-
10	Тема 9. Принятие решений	4,67	4,67	-	-
11	Тема 10. Риск и неопределенность	5,00	5,00	-	-
12	Тема 11. Линейное программирование	4,00	4,00	-	-
13	Решение практических задач	10,00	-	10,00	

14	Промежуточная аттестация	3,00	-	3,00	Компьютерная проверочная работа
Модуль 2 «Управление эффективностью бизнеса»		60,00	38,67	21,33	
15	Тема 1. Введение	0,67	0,67	-	-
16	Тема 2. Попроцессное управление (ABM)	3,67	3,67	-	-
17	Тема 3. Современная бизнес-среда	2,33	2,33	-	-
18	Тема 4. Управление затратами	2,33	2,33	-	-
19	Оценка знаний по темам 1-4	2,00	-	2,00	Самопроверка
20	Тема 5. Инвестиционные решения	13,34	13,34	-	-
21	Тема 6. Решения о ценообразовании	2,33	2,33	-	-
22	Тема 7. Учет риска и неопределенности	2,33	2,33	-	-
23	Тема 8. Управление эффективностью центров финансовой ответственности	6,33	6,33	-	-
24	Тема 9. Трансфертное ценообразование	2,67	2,67	-	-
25	Тема 10. Управление рисками	2,67	2,67	-	-
26	Решение практических задач	16,33	-	16,33	
27	Промежуточная аттестация	3,00	-	3,00	Компьютерная проверочная работа
Модуль 3 «Управление бизнесом»		130,00	52,00	78,00	
28	Финансовая отчетность по МСФО	26,00	26,00	-	-
29	Оценка знаний по теме 1	1,00	-	1,00	Самопроверка
30	Финансовый менеджмент и управление организацией	26,00	26,00	-	-
31	Оценка знаний по теме 2	1,00	-	1,00	Самопроверка
32	Интеграция знаний и навыков в области финансового учета, финансового менеджмента и управления организацией	26,00	-	26,00	Самопроверка
33	Самостоятельная подготовка	40,00	-	40,00	Самопроверка
34	Промежуточная аттестация	1,00	-	1,00	Устный опрос
Итоговая аттестация		9,00	-	9,00	Компьютерный экзамен
	Итого	250,00	135, 67	114, 33	

3. Характеристика новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций

Программа разработана на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 21 августа 2020 г. № 952, согласно которому в результате освоения дисциплины у слушателей должны быть сформированы следующие компетенции:

- *Общепрофессиональные*

ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;

ОПК-2 - Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;

ОПК-3 - Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ОПК-4 - Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;

- *Профессиональные*

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 разрабатывать и обосновывать финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, и методики их расчета. Создание систем управления финансово-экономическими показателями и мониторинга финансово-экономических показателей организации с применением информационных технологий;
- поиск, анализ и оценка источников информации для проведения экономических расчетов;
- прогнозирование динамики основных финансово-экономических показателей деятельности организации;
- организация командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им. Разработка стратегий развития и функционирования организации, ее подразделений.

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта «Бухгалтер», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 103н:

- умение формировать в соответствии с установленными правилами числовые показатели в отчетах, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности, при централизованном и децентрализованном ведении бухгалтерского учета; определять (изменять) периметр консолидации;
- умение применять методы финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности, устанавливать причинно-следственные связи изменений, произошедших за отчетный период, оценивать потенциальные риски и возможности экономического субъекта в обозримом будущем;

- умение оценивать и анализировать финансовый потенциал, ликвидность и платежеспособность, финансовую устойчивость, прибыльность и рентабельность, инвестиционную привлекательность экономического субъекта;
- умение определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах; прогнозировать структуру источников финансирования.

Программа предусматривает приобретение новой квалификации – **Менеджер по стратегическому, экономическому и финансовому управлению** – и направлена на подготовку слушателей к выполнению трудовых функций в соответствии с требованиями 6-го и 7-го уровня профессионального стандарта «Экономист предприятия» и требованиями, предъявляемыми к руководителям экономическо-финансовых подразделений.

Область профессиональной деятельности обучающегося, успешно освоившего Программу:

Финансы и экономика (в сферах: исследований, анализа и прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микроуровне и макроуровне в экспертно-аналитических службах (центрах экономического анализа, правительственном секторе, общественных организациях); производства продукции и услуг, включая анализ спроса на продукцию и услуги, и оценку их текущего и перспективного предложения, продвижение продукции и услуг на рынок, планирование и обслуживание финансовых потоков, связанных с производственной деятельностью; кредитования; операций на финансовых рынках, включая управление финансовыми рисками; внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования; консалтинга).

Слушатели могут осуществлять профессиональную деятельность в других областях профессиональной деятельности и (или) сферах профессиональной деятельности при условии соответствия уровня их образования и полученных компетенций требованиям к квалификации работника.

Объекты профессиональной деятельности обучающегося, успешно освоившего Программу:

- Основные концепции, методы и калькулирование затрат;
- бюджетирование и бюджетный контроль;
- принятие краткосрочных решений, риск и неопределенность в краткосрочной перспективе;
- управление затратами для создания стоимости;
- принятие инвестиционных решений;
- управление эффективностью и контроль центров ответственности;
- бизнес-модели и создание стоимости;
- управление эффективностью персонала;
- управление проектами;
- финансирование инвестиционных проектов;

Виды профессиональной деятельности обучающегося, успешно освоившего Программу:

- учет затрат для принятия решений и контроля: определение целей учета затрат и анализ различий между целями учета затрат. Применение концепций учета затрат к различным организациям и объектам затрат. Применение методов учета затрат для определения себестоимости для разных целей.
- анализ видов и целей бюджетирования, подготовка бюджета, бюджетный контроль.
- анализ природы риска и неопределенности, применение базовых инструментов управления рисками в краткосрочной и среднесрочной перспективе;
- применение методов трансформации затрат для контроля над затратами и повышения рентабельности, применение методов управления качеством для контроля над затратами и совершенствования цепочки создания стоимости;
- применение методов оценки инвестиций при рассмотрении различных проектов, анализ стратегий ценообразования и их финансовых последствий;
- анализ эффективности деятельности центров затрат, центров доходов, центров прибыли и центров инвестиций, подготовка отчетов для принятия решений;
- анализ экосистем, бизнес-моделей организаций, в том числе новые бизнес-модели в цифровых

экосистемах;

- описание концепций и стадий проектов, применение инструментов и методов управления проектами, анализ и объяснение концепции лидерства в проектном управлении;
- анализ различных типов лидерства и стилей управления, анализ показателей деятельности отдельных сотрудников и команды в целом, применение методов управления отношениями;
- анализ характеристик видов и источников долгосрочного финансирования, расчет стоимости долгосрочного финансирования.

Трудовые функции обучающегося, успешно освоившего Программу:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Экономический анализ деятельности организации	6	Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей организации	A/01.6	6
			Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	A/02.6	6
В	Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	7	Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации	B/01.7	7
			Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	B/01.7	7

Характеристика уровней квалификации и описание трудовых функций (на основании профессионального стандарта «Экономист предприятия»):

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Экономический анализ деятельности организации	6	Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей организации	A/01.6	6
			Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	A/02.6	6
В	Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	7	Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации	B/01.7	7
			Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	B/01.7	7

4. Планируемые результаты обучения (включая характеристики компетенций, подлежащих совершенствованию и перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы)

Слушатель, успешно прошедший обучение по программе профессиональной переподготовки «Менеджер по стратегическому, экономическому и финансовому управлению», должен

знать:

- нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации;
- методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники;

понимать:

- принципы, методы и инструменты проектного управления;
- отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики;

уметь:

- составлять бизнес-проекты, перспективные и годовые планы и отчеты о деятельности организации;
- применять методы осуществления проектной деятельности организации;
- составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации;
- оценивать эффективность проектов организации;
- составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений;
- анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;
- составлять прогноз основных финансово-экономических показателей деятельности организации;
- руководить экономическими службами и подразделениями организации;
- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности деятельности организации;

владеть:

- практическими навыками ведения планово-учетной документации организации;
- практическими навыками в части формирования и использования баз данных организации;
- практическими навыками в составлении и анализе финансово-экономической отчетности организации;
- практическими навыками разработки перспективных и годовых планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации;
- практическими навыками использования вычислительной техники для осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации;

Уровни квалификации обучающегося, успешно освоившего Программу. Для описания уровня квалификации используются следующие основные показатели: "Полномочия и ответственность", "Характер умений", "Характер знаний", "Основные пути достижения уровня квалификации". Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н "Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов" (Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 N 28534).

Уровень	Показатели уровней квалификации		
	Полномочия и ответственность	Характер умений	Характер знаний
6 уровень	Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели. Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений. Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации.	Разработка, внедрение, контроль, оценка и корректировка направлений профессиональной деятельности, технологических или методических решений.	Применение профессиональных знаний технологического или методического характера, в том числе, инновационных Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации.
7 уровень	Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений. Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений.	Решение задач развития области профессиональной деятельности и (или) организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе, инновационных. Разработка новых методов, технологий.	Понимание методологических основ профессиональной деятельности. Создание новых знаний прикладного характера в определенной области. Определение источников и поиск информации, необходимой для развития области профессиональной деятельности и организации.

5. Учебно-тематический план программы

№	Название Темы	Всего акад. часов	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
Модуль 1 «Управление эффективностью операций»				
		60,00	45,00	15,00
1	Тема 1. Введение	1,33	1,33	-
2	Тема 2. Учет затрат	7,67	7,67	-
3	Тема 3. Анализ безубыточности	4,00	4,00	-
4	Тема 4. Анализ отклонений	5,00	5,00	-
5	Оценка знаний по темам 1-4	2,00	-	2,00
6	Тема 5. Углубленный анализ отклонений	4,00	4,00	-
7	Тема 6. Прогнозирование	2,00	2,00	-
8	Тема 7. Бюджетирование	6,00	6,00	-
9	Тема 8. Бюджетный контроль	1,33	1,33	-
10	Тема 9. Принятие решений	4,67	4,67	-
11	Тема 10. Риск и неопределенность	5,00	5,00	-
12	Тема 11. Линейное программирование	4,00	4,00	-
13	Решение практических задач	10,00	-	10,00
14	Промежуточная аттестация	3,00	-	3,00
Модуль 2 «Управление эффективностью бизнеса»				
		60,00	38,67	21,33
15	Тема 1. Введение	0,67	0,67	-
16	Тема 2. Попроцессное управление (ABM)	3,67	3,67	-
17	Тема 3. Современная бизнес-среда	2,33	2,33	-
18	Тема 4. Управление затратами	2,33	2,33	-
19	Оценка знаний по темам 1-4	2,00	-	2,00
20	Тема 5. Инвестиционные решения	13,34	13,34	-
21	Тема 6. Решения о ценообразовании	2,33	2,33	-
22	Тема 7. Учет риска и неопределенности	2,33	2,33	-

23	Тема 8. Управление эффективностью центров финансовой ответственности	6,33	6,33	-
24	Тема 9. Трансфертное ценообразование	2,67	2,67	-
25	Тема 10. Управление рисками	2,67	2,67	-
26	Решение практических задач	16,33	-	16,33
27	Промежуточная аттестация	3,00	-	3,00
Модуль 3 «Управление бизнесом»				
		130,00	52,00	78,00
28	Финансовая отчетность по МСФО	26,00	26,00	-
29	Оценка знаний по теме 1	1,00	-	1,00
30	Финансовый менеджмент и управление организацией	26,00	26,00	-
31	Оценка знаний по теме 2	1,00	-	1,00
32	Интеграция знаний и навыков в области финансового учета, финансового менеджмента и управления организацией	26,00	-	26,00
33	Самостоятельная подготовка	40,00	-	40,00
34	Промежуточная аттестация	1,00	-	1,00
Итоговая аттестация		9,00	-	9,00
	Итого	250,00	135, 67	114, 33

6. Рабочие программы учебных модулей

6.1 Рабочая программа Модуля 1 «Управление эффективностью операций»

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Очно	Тема 1. Введение	Структура Программы обучения. Структура и порядок проведения экзамена. Использование учебных материалов. Организация занятий.	
Тема 2. Учет затрат			
Очно	Классификации и цели калькулирования затрат	Слушатели смогут определять цель калькулирования затрат, проводить различия между разными целями учета затрат; объяснять основные концепции и применять их к различным организациям и объектам затрат.	
Очно	Традиционные методы учета затрат		
Очно	Современные методы учета затрат		
Тема 3. Анализ безубыточности			
Очно	Анализ безубыточности одного продукта	Слушатели смогут определять цель калькулирования затрат, проводить различия между разными целями учета затрат; объяснять основные концепции и применять их к различным организациям и объектам затрат.	
Очно	Анализ безубыточности продуктового портфеля		
Тема 4. Анализ отклонений			
Очно	Отклонения по реализации	Слушатели изучат, как отслеживаются, классифицируются, накапливаются, относятся, распределяются и поглощаются затраты для определения себестоимости продукта, услуги или иных объектов затрат.	
Очно	Отклонения производственных затрат		
Очно	Оперативный отчет		
Очно	Оценка знаний по темам 1-4		Самопроверка
Тема 5. Углубленный анализ отклонений			
Очно	Отклонения по ассортименту и количеству продаж	Слушатели изучат, как отслеживаются, классифицируются, накапливаются, относятся, распределяются и поглощаются затраты для определения себестоимости продукта, услуги или иных объектов затрат.	
Очно	Плановые и операционные отклонения. Расчет от обратного		
Тема 6. Прогнозирование			
Очно	Анализ временных рядов	После изучения темы студенты смогут анализировать временные ряды и тренды для прогнозирования объема продаж,	
Очно	Регрессионный анализ		

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Очно	Метод высшей и низшей точек	получат представление о бюджетном процессе и его компонентах.	
Тема 7. Бюджетирование			
Очно	Подготовка функциональных и мастер бюджетов	Прохождение этого блока поможет слушателям понять, почему организации готовят бюджеты, каким образом различные цели бюджетов сочетаются друг с другом, как организации получают максимальную пользу от бюджетирования.	
Очно	Анализ чувствительности и стресс-тестирование бюджетной модели. Большие данные		
Очно	Подходы к бюджетированию		
Очно	Тема 8. Бюджетный контроль	Формы бюджетного контроля: упреждающий и выявляющий контроль. Использование гибкого бюджета для план-факт анализа. Принцип контролируемости и учет по центрам ответственности. Виды центров финансовой ответственности. Поведенческие аспекты бюджетирования. Примеры дисфункционального поведения менеджеров. Этические аспекты бюджетирования. Раздел поясняет, что такое бюджетный контроль, как и почему бюджетирование обеспечивает выявляющий и упреждающий контроль в организации; какое воздействие оказывает бюджетный контроль на поведение людей и как ими управлять.	
Тема 9. Принятие решений			
Очно	Релевантные и нерелевантные затраты	Слушатели получают навык анализа различий между концепцией релевантных доходов и затрат и другими учетными концепциями.	
Очно	Типовые управленческие решения		
Тема 10. Риск и неопределенность			
Очно	Основные понятия риска и неопределенности	Слушатели смогут применять базовые инструменты управления рисками в краткосрочной перспективе, объяснять природу риска и неопределенности, применять анализ чувствительности при составлении бюджета и принятии краткосрочных решений.	
Очно	Ожидаемая величина (EV). Стандартное отклонение. Кривая нормального распределения вероятностей		
Очно	Таблица результатов/исходов		
Очно	Типы менеджеров и критерии принятия решений:		

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
	максимум, максимум, минимум		
Очно	Полная и неполная информация		
Очно	Дерево решений		
Тема 11. Линейное программирование			
Очно	Графический метод	Слушатели смогут применять базовые инструменты управления рисками в краткосрочной перспективе, объяснять природу риска и неопределенности, применять анализ чувствительности при составлении бюджета и принятии краткосрочных решений.	
Очно	Анализ чувствительности, теневые цены. Ограничения метода		
Очно	Решение практических задач	Отработка навыков применения полученных знаний на примере практических заданий.	
Очно	Промежуточная аттестация		Компьютерная проверочная работа

6.2 Рабочая программа Модуля 2 «Управление эффективностью бизнеса»

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Очно	Тема 1. Введение	Структура Программы обучения. Структура и порядок проведения экзамена. Использование учебных материалов. Организация занятий.	
Тема 2. Попроцессное управление (ABM)			
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. Процессно-ориентированное управление (Activity Based Management, ABM) при анализе накладных расходов и использование этого метода для повышения эффективности повторяющихся операций. 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.	
Очно	Прямая доходность продукта (DPP). Анализ доходности клиента (CPA). Анализ рентабельности по каналам сбыта		
Очно	Анализ Парето		
Тема 3. Современная бизнес-среда			
Очно	Всеобщее управление качеством (TQM)	Преимущества системы управления закупками и производством по принципу «точно в срок» (Just-in-Time, JIT), всеобщего управления	
Очно	Система производства и закупок «точно в срок» (JIT)		

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Очно	Теория ограничений (ТОС)	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 методы управления качеством, анализировать влияние на себестоимость продуктов, услуг и каналов сбыта.	
Очно	Кайдзен. Реинжиниринг бизнес-процессов		
Очно	Управление цепочкой поставок		
Тема 4. Управление затратами			
Очно	Целевое управление себестоимостью	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. 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.	
Очно	Цепочка создания стоимости		
Очно	Функциональный и стоимостной анализ		
Очно	Учет затрат жизненного цикла продукта и клиента		

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Очно	Оценка знаний по темам 1-4		Самопроверка
Тема 5. Инвестиционные решения			
Очно	Временная стоимость денег	Временная стоимость денег. Дисконтирование, включая применение аннуитетов и перпетуитетов. 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). Сбор данных для принятия решений. Релевантные и нерелевантные данные. Построение модели денежных потоков. Релевантные денежные потоки с учетом налогов, инфляции и прочих факторов, а также применение перпетуитетов для определения конечной стоимости проекта, когда необходимо.	
Очно	Методы оценки инвестиций		
Очно	Сбор данных для принятия решений		
Очно	Построение модели денежных потоков		
Очно	Сравнение проектов разной продолжительности		

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Очно	Рационирование капитала	капитала в одном периоде и/или имеют неравные сроки реализации.	
Очно	Управленческие опционы	Анализ чувствительности для выявления тех параметров, которые в наибольшей степени влияют на выбранный показатель оценки проекта (период окупаемости, ARR, NPV или IRR).	
Очно	Анализ чувствительности. Сценарный анализ. Стресс-тестирование	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.	
Тема 6. Решения о ценообразовании			
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		
Очно	Маркетинговый подход		

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
		Слушатели получат понимание, какие стратегии ценообразования доступны для организаций, действующих на рынках несовершенной конкуренции, их влияние на процесс принятия инвестиционных решений.	
Тема 7. Учет риска и неопределенности			
Очно	Количественное выражение риска. Ожидаемая величина (EV). Стандартное отклонение.	Количественная оценка риска. Вероятностные модели и интерпретация распределения результатов проекта. Дерево решений. Принятие решений в условиях неопределенности. После изучения данного модуля слушатели смогут определять типы рисков и неопределенности, влияющие на деятельность организации, анализировать и применять базовые инструменты управления рисками.	
Очно	Типы менеджеров и критерии принятия решений (максимум, минимум, минимум)		
Очно	Полная и неполная информация		
Очно	Дерево решений		
Тема 8. Управление эффективностью центров финансовой ответственности			
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. Финансовые показатели эффективности. Ключевые показатели оценки	
Очно	Финансовые показатели эффективности		

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Очно	Нефинансовые показатели деятельности	финансовых последствий, включая коэффициенты рентабельности, ликвидности и оборачиваемости активов, рентабельность инвестиций (ROI), остаточную прибыль (RI) и экономическую добавленную стоимость (EVA). 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.	
Тема 9. Трансфертное ценообразование			
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 договорённостях, рыночной цене, переменных затратах или по принципу «затраты плюс». Двойные трансфертные цены и единовременные выплаты как способ решения некоторых вопросов. Взаимосвязь трансфертного ценообразования и налоговых обязательств в	
Очно	Методы трансфертного ценообразования		
Очно	Международное трансфертное ценообразование	международных операциях, последствия для валютного регулирования, а также возможное искажение внутригрупповых операций в целях соблюдения налогового законодательства. Изучая текущий блок, слушатели получают понимание концепции трансферной цены, ее влияние на поведенческие	

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
		последствия, связанные с управлением эффективностью центров ответственности, в части влияния на контролируемые и неконтролируемые доходы.	
Тема 10. Управление рисками			
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). 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	Виды и риски информационных систем. Анализ «затраты – выгоды». Большие массивы данных (Big Data)		
Очно	Решение практических задач	Отработка навыков применения полученных знаний на примере практических заданий.	
Очно	Промежуточная аттестация		Компьютерная проверочная работа

6.3 Рабочая программа Модуля 3 «Управление бизнесом»

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Финансовая отчетность по МСФО			
Очно	Индивидуальная финансовая отчетность по МСФО	1) Индивидуальная финансовая отчетность по МСФО: основы налогообложения; государственное регулирование финансового учета и отчетности; внешний аудит; корпоративное управление; учет и подготовка отчетности по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). 2) Консолидированная финансовая отчетность по МСФО: основы консолидации; изменения в структуре группы; учет в иностранной валюте. Слушатели освоят общие требования в отношении формирования и представления финансовой отчетности в соответствии с МСФО, смогут обсуждать вопросы раскрытия дополнительной информации при подготовке консолидированной отчетности, а также деятельности в рамках Международной концепции интегрированной отчетности.	
Очно	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО		
Очно	Оценка знаний по теме 1		Самопроверка
Финансовый менеджмент и управление организацией			
Очно	Источники долгосрочного финансирования	1) Источники долгосрочного финансирования: акционерный капитал; долговой капитал; расчет средневзвешенной стоимости капитала. 2) Анализ финансового результата и финансового положения: введение в анализ финансовой отчетности; коэффициенты рентабельности;	

Очно	Анализ финансового результата и финансового положения	коэффициенты ликвидности; коэффициенты оборачиваемости; коэффициенты структуры капитала; коэффициенты для инвесторов; ограничения анализа финансовых коэффициентов; дополнительная информация для анализа; анализ денежных потоков; анализ отчетности по сегментам (МСФО 8); написание отчета по результатам анализа. 3) Определение экосистемы организации. Анализ заинтересованных сторон. Ресурсы, процесс, виды деятельности и люди, необходимые для создания стоимости. Продукты, услуги, клиентские сегменты, каналы и платформы, необходимые для обеспечения стоимости. Составляющие элементы бизнес-моделей. Новые бизнес-модели в цифровых экосистемах.	
Очно	Бизнес-модели и создание стоимости	4) Различные типы лидерства и стили управления. Анализ показателей деятельности отдельных сотрудников и команды в целом. Способы управления отношениями (создание команд, коммуникации, ведение переговоров, управление конфликтами). Концепции лидерства в проектом управлении. Структуры проектов и их воздействие на результаты реализации проектов. Роль менеджера проекта. Роль основных членов проектной команды. Жизненный цикл проектной команды. Управление ключевыми заинтересованными сторонами проекта. Руководство проектной командой и ее мотивация.	
Очно	Управление эффективностью персонала	5) Концепции и стадии проектов. Общие цели проекта. Цели, установленные в отношении сроков, затрат и качества. Цели и виды деятельности, реализуемые на основных стадиях жизненного цикла проекта. Инструменты и методы управления проектами. График в разбивке по видам работ, диаграммы Ганта, сетевой анализ. Диаграммы PERT. Источники и виды проектных рисков. Сценарное планирование. Управление рисками проекта. Программное обеспечение для управления проектами.	
Очно	Управление проектами		

		После изучения темы слушатели смогут объяснять экосистемы организаций, элементы бизнес-моделей. Научатся: анализировать новые бизнес-модели в цифровых экосистемах; сравнивать и противопоставлять различные типы лидерства и стили управления; анализировать показатели деятельности отдельных сотрудников и команды в целом; объяснять способы управления отношениями; описывать концепции и стадии проектов; применять методы и инструменты управления проектами; объяснять концепции лидерства в проектном управлении. Также смогут сравнивать и противопоставлять виды и источники долгосрочного финансирования, рассчитывать стоимость долгосрочного финансирования, анализировать финансовую отчетность организации, рекомендовать действия на основе детальной информации, полученной в результате интерпретации финансовой отчетности, обсуждать ограничения инструментов, используемых для интерпретации финансовой отчетности.	
Очно	Оценка знаний по теме 2		Самопроверка
Интеграция знаний и навыков в области финансового учета, финансового менеджмента и управления организацией			
Очно	Анализ предварительного и дополнительного экзаменационного материала Решение и разбор заданий из экзаменов прошлых лет	Анализ предварительного и дополнительного экзаменационного материала, решение и разбор заданий из экзаменов прошлых лет. Слушатели смогут применять полученные в ходе изучения навыки на примерах реальных ситуативных сценариев и интегрировать их в ходе деятельности.	СамопроверкаСамопроверка
Заочно	Самостоятельная подготовка	Самостоятельная подготовка	
	Самостоятельная подготовка		
Очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос
Очно	Итоговая аттестация		Компьютерный экзамен

7. Формы аттестации и оценочные материалы

Для оценки успешности освоения слушателем Программы предусмотрены следующие виды и формы контроля: текущий контроль, 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;
- самопроверка;
- тестирование, в т.ч. компьютерное;
- контроль самостоятельной работы (в письменной или устной форме).

Периодичность и порядок текущего контроля определяются преподавателем.

7.1 Примерные вопросы для текущего контроля

Самопроверка – вид текущего контроля освоения материала. Выполняется слушателями самостоятельно после прохождения темы. Тестовые задания содержат теоретические вопросы и практические задания. Тесты выполняются по времени и проверяются преподавателем, дается обратная связь.

Пример для самопроверки

Вы получили следующее сообщение по электронной почте.

От: Финансового директора

Кому: Финансовому менеджеру

Тема: Конкурентное положение и сравнительный анализ

Недавнее заявление Athletica о выходе на рынок Северной Америки вызвало озабоченность Совета директоров, поскольку это создает значительную угрозу для GSC со стороны конкурентов. Пожалуйста, ознакомьтесь с прилагаемым резюме для руководства, в котором представлены выводы из отчета, подготовленного нашим Директором по продажам Энди Вудсом.

Совет директоров попросил меня высказать мнение о возможных вариантах реализации предложения Энди по открытию магазинов GSC в торговых комплексах / аутлет-центрах в Стране Е. Энди предлагает открыть несколько магазинов в разных локациях.

Я считаю это важным стратегическим изменением, и мне нужна информация для обсуждения этого вопроса на следующем заседании Совета. В связи с этим прошу Вас подготовить информацию, охватывающую следующие вопросы.

В первую очередь меня интересует Ваше мнение о том, насколько GSC в состоянии эффективно конкурировать и получать доход в предполагаемых новых точках. Во-вторых, как я себе представляю (это пока ничем не подтверждено, но я исхожу из нашего обычного осторожного подхода к росту), сначала мы откроем небольшое число пилотных магазинов, чтобы посмотреть, насколько успешно они будут работать.

Если такой подход будет принят, то я хотела бы узнать, как мы можем применить сравнительный анализ (бенчмаркинг) эффективности пилотных магазинов, т.е. что можно оценить / измерить, чтобы определить, следует ли GSC двигаться в этом направлении, и какие вопросы в связи с этим могут возникнуть.

Финансовый директор

Вложение к письму:

МЕНЯЮЩИЕСЯ УСЛОВИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Подготовлено Энди Вудсом, Директором по продажам

КРАТКИЙ ОБЗОР

В настоящее время у нас нет собственных розничных магазинов. Мы предлагаем открыть небольшое число магазинов в торговых комплексах / аутлет-центрах. Наше исследование рынка показывает, что в магазины в центре города обычно ходят покупатели старшего возраста, часто пенсионеры и люди с низким доходом. В центре города люди обычно идут в местные магазины пешком или доезжают до них на автобусе. Они не являются нашим целевым рынком.

В рабочие дни покупки в центре города обычно делают офисные работники, которым удобно зайти в ближайший магазин во время обеденного перерыва или по дороге с работы. В выходные многие люди приезжают в центр специально, чтобы купить один или несколько более дорогих товаров или просто побродить по магазинам в качестве развлечения.

Я считаю, что GSC стоит подумать об открытии нескольких магазинов в пригородных торговых комплексах / аутлет-центрах. Обычно в торговом комплексе работает, например, супермаркет, в которых семьи делают покупки на неделю. Такие покупатели обычно представляют эконом-сегменты A/B/C1 и социальный сегмент работающих профессионалов C2, который характеризуется более высоким уровнем располагаемого дохода. Покупатели C2 обычно придерживаются здорового образа жизни и стремятся к эффективности и удобству при совершении своих еженедельных покупок.

В торговых комплексах и аутлет-центрах обычно бывает много других магазинов, в том числе традиционных розничных точек, кофеен, а также магазинов хорошо известных брендов, продуктовых магазинов и проч. В таких местах всегда есть большая парковка для машин, чтобы было проще приехать и увезти любые покупки.

В настоящее время ни в одном из крупных торговых комплексов /аутлет-центров в Стране Е нет магазинов спортивной одежды высокого качества, так что GSC будет пионером на этом рынке.

Выполните задание финансового директора

Решение задания:

Кому: Финансовому директору
От: Финансового менеджера
Тема: Конкурентное положение и сравнительный анализ

Конкурентное положение

GSC будет конкурировать и **с традиционными ритейлерами**, которые в настоящее время работают на этих площадках, и – в будущем – с другими магазинами спортивной одежды, которые могут открыться там.

GSC может воспользоваться некоторыми преимуществами того, что компания **первой вышла на данный рынок**, однако есть риск, что ее успех захотят повторить и другие производители спортивной одежды. Согласно исследованиям рынка, наши клиенты ценят производимую нами качественную спортивную одежду, однако им несложно переключиться на другую фирму.

GSC выделяется за счет своего конкурентного преимущества, благодаря которому мы можем назначать **премиальные цены** на свои товары, и такая стратегия ценообразования

основывается на нашей репутации, связанной с высоким качеством и **инновационностью** нашей продукции. Однако если мы не сможем сохранить этот имидж по какому-либо из этих направлений, то можем легко потерять клиентов. Таким образом, с нашей стороны было бы глупо полностью полагаться на лояльность покупателей.

Мы стали «первопроходцами» в этом направлении в данной стране, но и другие производители или ритейлеры с легкостью преодолеют незначительные барьеры выхода на рынок, если решат пойти по стопам GSC и заявить о своем присутствии в таких точках. Очень важно, чтобы до того, как мы предпримем какие-то действия, было проведено глубокое и всеобъемлющее **исследование стратегий наших конкурентов**, необязательно для того, чтобы предотвратить реализацию таких стратегий, а скорее для того, чтобы удостовериться в наличии у нас планов по противодействию такой реакции конкурентов.

GSC продает ряд товаров по премиальным ценам, поэтому весьма вероятно, что в любом торговом комплексе компания будет **конкурировать за располагаемый доход посетителей** с несколькими давно работающими там розничными сетями. Например, GSC может продавать спортивную обувь, которая будет дороже товаров, предлагаемых традиционными обувными магазинами на данной площадке, но дешевле товаров, продающихся на сайте.

В дальнейшем такая позиция может пошатнуться, потому что эти магазины часто предлагают **«товары-приманки»**, продаваемые с убытком для привлечения покупателей. GSC нужно будет тщательно продумать, по какой цене продавать товары в этих новых магазинах, потому что нам нужно действовать осторожно, чтобы сохранить свою прибыльность, но при этом не создать себе «дешевый» образ, снижая цены и нанося ущерб таким образом нашему бренду.

Что касается характеристик покупателей, которых привлекают такие торговые комплексы, то они, вероятно, идеально **соответствуют миссии и целям GSC**, например:

- «... вдохновлять каждого спортсмена на достижение максимальных результатов ...»
- «Продолжать повышать узнаваемость бренда среди розничным клиентов на ключевых рынках компании».

Также надо учесть, в настоящее время основным целевым рынком для GSC являются потребители в возрасте от 18 до 35 лет. К этому **сегменту покупателей**, вероятно, относятся загруженные работой профессионалы, которые стараются эффективно использовать свое свободное время и делать все покупки в одной точке.

В первую очередь мы получим **стабильную посещаемость за счет потенциальных покупателей**, которые постоянно проходят мимо магазина. Эти покупатели будут приезжать в торговый центр за покупками на машине и, как показывает наше исследование, могут заглянуть в GSC, чтобы посмотреть, нет ли там каких-то выгодных предложений. Например, если GSC продает, скажем, спортивную одежду для отдыха по более низкой цене, чем расположенный неподалеку традиционный магазин, то покупатели могут сделать покупку в GSC еще до того, как пойдут за продуктами на неделю, потому что они могут оставить свои покупки в машине.

GSC также может быть подходящим местом для **покупки специализированных спортивных товаров**, которые не всегда просто найти в других магазинах. Например, человеку нужна новая майка для бега, и он может решить, что ее лучше всего купить в магазине GSC, в результате чего у него вырабатывается связь между обычными покупками и покупкой особого товара. Возможно, GSC даже не придется держать запас таких товаров, потому что, зайдя в магазин, такой покупатель может купить там что-то другое и/или заказать нужный товар в магазине через интернет, если мы решим развивать такую связь.

Показатели деятельности/ Сравнительный анализ

Если мы решим открыть «пилотные магазины», то с помощью показателей деятельности/сравнительного анализа мы сможем понять, достигли ли такие магазины и работающий в них персонал своего полного потенциала, и тогда нам станет ясно, продолжать ли реализацию этой идеи в других торговых комплексах /аутлет-центрах, или стоит подумать о других вариантах, например, о магазинах в центре города.

Нам нужно будет понять, являются ли какие-то проблемы или неутешительные результаты пилотных магазинов **следствием среды**, в которой они работают, или возникшие **вопросы можно решить**. Мы необязательно должны стремиться к тому, чтобы узнать, насколько магазины в торговых комплексах эффективнее интернет-продаж или других магазинов, потому что эти варианты не являются взаимоисключающими. В принципе мы могли бы согласиться с тем, что магазин в торговом центре показывает более низкие результаты, чем магазины наших партнеров, если оба варианта дают достаточную доходность.

Мы можем посмотреть на сторонние розничные магазины, которые больше сопоставимы с ожидаемой клиентской базой торгового комплекса. Например, сторонний розничный магазин рядом с большой бесплатной парковкой, которой могут пользоваться покупатели, можно использовать в качестве образца для пилотных магазинов. Это может быть полезно, например, для того чтобы **планировка магазина была намеренно ориентирована на покупателей, приезжающих туда на машине**. Специальные предложения на громоздкие и тяжелые товары, например, на спортивные аксессуары, могут привлечь покупателей, которым недалеко идти до парковки.

Мы можем сравнить новые магазины GSC с существующими точками в данном торговом комплексе, чтобы решить, например, есть ли в них какие-то процессы, которые мы могли бы перенять. Например, какие **процессы, которые используются для представления магазина в торговом центре и управления им**, отличаются от процессов в наших существующих сторонних магазинах, в частности, в наших новых «концептуальных магазинах»?

Эти вопросы можно рассмотреть, выполнив сравнительный анализ работы пилотных и соседних с ними магазинов, проведя измерение таких факторов как **проходимость торговой точки** и наблюдая за предлагаемым клиентским опытом. Например, в торговом центре может быть важно обращать больше внимания на чистоту, представление товаров, атмосферу, а также поддерживать опрятность.

Мы можем извлечь какие-то данные из анализа финансовых показателей сторонних розничных магазинов. Например, можно **оценить сумму выручки на квадратный метр**, используя информацию о сумме выручки и площади магазина. Даже если магазины не публикуют подробный сегментный анализ с представлением разбивки по видам продуктов, мы можем сделать какие-то реалистичные оценки на основании анализа количества открываемых и закрываемых магазинов и изменений в выручке.

Финансовая отчетность также может дать какое-то представление о стоимости оборудования новых магазинов, чтобы мы смогли понять свою эффективность по сравнению с такими данными, и определить, не требуются ли нам какие-то **инвестиции** или решения по **использованию персонала**.

Финансовый менеджер

7.2 Примерные вопросы для промежуточной аттестации

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по каждому модулю проводится промежуточная аттестация, включающая теоретические и практические вопросы.

Количество вопросов для промежуточной аттестации: 1 задание.

Продолжительность промежуточной аттестации: Модуль 1 – 3 академических часа; Модуль 2 – 3 академических часа; Модуль 3 – 1 академический час.

Промежуточная аттестация считается **пройденной успешно**, если слушатель набрал не менее 14 баллов из 25 (56%).

Промежуточная аттестация проводится по окончании каждого модуля Программы в форме письменного или компьютерного тестирования, или устного опроса.

Пример задания – 25 баллов (на выполнение задания отводится 1 академический час):

Вы получили следующее сообщение по электронной почте:

От: *Билла Штейна (Финансового контролера)*
Кому: *Финансовому менеджеру*
Дата: *Сегодня*
Тема: *Podmatic*

В настоящее время Совет директоров ведет переговоры с немецкой компанией Podmatic GmbH о начале производства продукта, разработанного этой компанией (автономная рабочая кабинка), который пополнит ассортимент нашей офисной мебели. Данный продукт разработан с целью использования небольших площадей офисного пространства (например, в колл-центре) для обеспечения комфортных и безопасных условий работы для тех, кто нуждается в спокойной рабочей атмосфере. Несмотря на то, что данный продукт является новым для рынка, он отражает инновационный подход к организации рабочего места.

Наш Отдел маркетинга воодушевлен этим предложением. См. прилагаемый к сообщению отчет.

По нашим предварительным расчетам, стоимость производства одной кабинки составит K\$1,600. Нам нужно будет получить лицензию от Podmatic GmbH, ориентировочная стоимость которой составит K\$1 млн. По нашей оценке, мы также должны будем уплачивать Podmatic GmbH роялти в размере K\$30 за единицу произведенного продукта.

Для производства кабинки нам потребуется построить собственную специализированную производственную линию, капитальные затраты составят около K\$3 млн. Для обеспечения конкурентоспособности производства нам придется снизить себестоимость единицы продукта с K\$1,600 до K\$1,300.

Я считаю, что для дальнейшего анализа потенциала данного продукта мы должны использовать целевое управление себестоимостью (чего мы никогда не делали ранее).

Мне нужны Ваши конкретные идеи по конкретным проблемам и возможностям, с которыми мы столкнемся при целевом управлении себестоимостью рабочей кабинки Podmatic.

Я также прошу Вас предложить состав рабочей группы, которая будет сформирована для целевого управления себестоимостью, а также основу оценки результатов ее работы.

Билл

Приложение: Отчет Отдела маркетинга о продукте «автономная рабочая кабинка» Podmatic GmbH - краткое содержание

Рабочая кабинка Podmatic будет полезным дополнением к линейке продуктов, предлагаемых нами в настоящее время. Это стандартизированный продукт, предназначенный для использования на небольших площадях. Продукт обеспечивает комфортную, спокойную и безопасную рабочую атмосферу в пространстве, которое в противном случае не подходит для работы в офисном помещении. Эти кабинки стали очень популярны у немецких компаний, которые хотят получить изолированное офисное пространство среди шума и суматохи в заводских условиях. Кабинки оборудованы шумоизоляцией.

Они поставляются в виде комплекта, каждая часть которого проходит в стандартный дверной проем, что исключает необходимость дополнительных усилий при монтаже.

По результатам предварительных обсуждений с Podmatic GmbH мы получили следующее предложение:

ZedEx будет выплачивать Podmatic GmbH роялти за каждую произведенную нами кабинку плюс одnorазовый лицензионный сбор, покрывающий весь период производства.

Podmatic GmbH предоставляет спецификацию для дизайна рабочих кабинок и помогает нам с обустройством производственных помещений для эффективного производства кабинок.

В Германии спрос чутко реагирует на реализационные цены продажи. Мы считаем, что реалистичная цена продажи составит K\$2,000 за одну кабинку. При такой цене мы надеемся реализовывать 5,000 кабинок каждый год.

Выполните работу, которую запросил Билл Штейн. (45 мин)

Решение задания:

От: Финансового менеджера

Кому: Финансовому контролеру

Дата: Сегодня

Тема: Целевое управление себестоимостью и состав рабочей группы

Целевое управление себестоимостью

Первый вопрос заключается в том, что это новый продукт и у нас нет опыта его производства. Возможно, мы не получим необходимое снижение затрат. Это сложный проект для наших инженеров, которые впервые должны применить целевое управление себестоимостью.

Необходимый уровень экономии затрат для достижения целевого показателя просто ошеломляет. Наше первоначальное предложение по себестоимости - K\$ 1,600 за единицу продукции, которую необходимо снизить до K\$1,300, т.е. сокращение составит 19%. Если, конечно, наша первоначальная оценка себестоимости не является слишком раздутой, мы будем всячески стремиться осуществить эти изменения без ущерба для качества.

Характер продукта предполагает ограниченные возможности для экономии. Нам не потребуется много модификаций для снижения себестоимости, так как продукт имеет уже разработанный дизайн. ZedEx гордится качеством своей продукции, и мы не хотим использовать более дешевые материалы, чтобы снизить затраты.

Целевое управление себестоимостью зачастую предполагает выявление свойств и функций продукта, которые не представляют ценности для потребителей с тем, чтобы их исключить из дизайна, снизив таким образом затраты. У рабочей кабинки нет большого количества характеристик, которые могут быть исключены. Например, исключение шумоизоляции снизит затраты, но также снизит и привлекательность продукта для целевых клиентов. В этом случае клиенты захотят платить (если им вообще нужен будет такой продукт) более низкую цену, что означает снижение целевой себестоимости и, соответственно, новые поиски возможностей достичь целевого уровня.

Возможно, ZedEx потребуются усовершенствовать производственный процесс по сравнению с немецким производством. Так как мы будем делать существенные вложения в усовершенствование процесса и оборудования, было бы целесообразно воспользоваться любыми технологическими усовершенствованиями, которые повысят эффективность производства рабочих кабинок.

Нам не совсем ясно, какой объем ручного труда используется при производстве кабинок. Если большой, это может увеличить первоначальные затраты на производство по сравнению с немецкой компанией. Наши рабочие не имеют опыта производства кабинок, и им нужно будет стараться достичь необходимой скорости работы. Если у нас на производство потребуется больше времени, чем в настоящее время в Германии, наши затраты будут выше, по крайней мере в течение некоторого периода, и нам будет сложнее выйти на целевую себестоимость.

Оптимальным решением для достижения целевых показателей прибыли ZedEx может быть следующее: договориться о снижении лицензионного платежа и роялти, а также попытаться снизить затраты на специализированное производственное оборудование, в результате чего проект не потребует значительного снижения затрат на производство единицы продукции и будет рентабельным. Этот вопрос требует незамедлительного решения, так как затраты на разработку скоро будут зафиксированы, как только мы запустим процесс.

При планировании изменений на наших заводах, можно рассмотреть другие способы экономии в рамках данного процесса. Например, если заводское оборудование перемещается в другое место, можно рассмотреть способы его более эффективного размещения/обустройства, что сэкономит время и средства на существующее производство.

Если необходимая экономия не может быть получена, проект будет нерентабельным. Единственная альтернатива – снизить желаемую прибыль от продукта, что означает сохранение более высоких затрат на производство. Если до этого дойдет, решение остается за Советом директоров.

Состав рабочей группы

Группу должны возглавлять специалисты по производству, так как основная задача целевого управления себестоимостью заключается в поиске подходов, снижающих затраты, и именно эти люди, скорее всего, знают, на чем можно сэкономить. В группу также должны входить представители финансовой и маркетинговой службы, так как именно эти функции будут оценивать суммы экономии затрат и воздействие любого изменения на будущие продажи. Все члены команды должны быть вовлечены в процесс свободного обмена комментариями и предлагать изменения со своей точки зрения.

В идеале члены рабочей группы должны обладать опытом или экспертизой в области разработки продукта. Возможно, в команду потребуется сотрудник, который ранее работал в компании, разрабатывающей стандартизированные продукты, такие как рабочие кабинки. Отдел маркетинга должен быть представлен специалистом, имеющим опыт продвижения стандартизированных продуктов, так как мы не сможем предложить решения с заданными свойствами, адаптированные под наших клиентов, как мы это делаем с существующей продуктовой линейкой.

Основная проблема, с которой может столкнуться ZedEx при подборе членов рабочей группы: никто не может гарантировать, что несмотря на наши усилия, нацеленные на обеспечение качества, и непрерывное обучение, мы сможем найти специалистов с необходимым опытом. Наша компания является относительно небольшой, и мы обычно производим кастомизированные изделия.

Самый важный фактор при оценке эффективности команды – практичность и безопасность всех рекомендаций в соответствии с требованиями законодательства Кордии в области охраны труда и техники безопасности, которое строго соблюдает наша компания. Нужно с самого начала четко заявить о том, что любой план по достижению целевой себестоимости фактически является

обязательством производить продукт по такой стоимости. Целевая себестоимость является недостижимой, и работа команды рассматривается как неэффективная, если экономия будет теоретической или невозможной, например, из-за ухудшения качества или техники безопасности.

С учетом вышесказанного нам, возможно, потребуется оценить процесс, используемый рабочей группой, и признать ее работу успешной, даже если она не приведет к достижению целевой себестоимости. Следует четко понимать, что это фактически является экономической оценкой целесообразности проекта и, возможно, мы не достигнем поставленной цели. Действия рабочей группы должны рассматриваться в качестве успешных, даже если целевая себестоимость не может быть достигнута, и мы не будем наказывать команду, если продукт окажется экономически нецелесообразным.

Подпись: Финансовый менеджер

Правила оценивания (2 балла за 1 верный вывод; 1 балл за интеграцию ответа, т.е. логическое увязывание разделов ответа между собой):

Целевое управление себестоимостью	
1. Новый продукт, отсутствие опыта	2 балла
2. Требуется существенное сокращение затрат, трудно достичь	2 балла
3. Ограниченные возможности экономии, необходимо высокое качество	2 балла
4. Ограниченные возможности по исключению свойств/функций продукта	2 балла
5. Использование новых технологий для повышения эффективности производства	2 балла
6. Кривая обучения	2 балла
7. Акцент на снижении лицензионного платежа, роялти и капитальных затрат	2 балла
8. Экономия средств в ходе реструктуризации завода	2 балла
9. Компромисс в отношении прибыли на единицу продукта	2 балла
10. Другие релевантные ответы	2 балла
Максимальное количество баллов	12 баллов
Состав рабочей группы	
1. Ведущие члены рабочей группы	2 балла
2. Прочие члены рабочей группы	2 балла
3. Все вовлечены в процесс свободного обмена комментариями	2 балла
4. Соответствующий опыт и трудности	2 балла
5. Рекомендации в отношении практичности и безопасности	2 балла
6. Реалистичные рекомендации	2 балла
7. Успешная работа, даже если не будет достигнута целевая себестоимость	2 балла
8. Другие релевантные ответы	2 балла
Максимальное количество баллов	12 баллов
Интеграция	1 балл
Всего баллов	25 баллов

7.3 Примерные вопросы для итоговой аттестации

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

Проверка знаний по Программе осуществляется путем проведения **компьютерного экзамена**.

Экзамен состоит из четырех вопросов, каждый из которых оценивается в 37,5 баллов. Все вопросы являются обязательными. Каждый вопрос содержит сценарий, на основе которого кандидат должен строить свой ответ и предложить или обосновать те или иные концепции, используя знания и навыки всех пройденных модулей.

Продолжительность итоговой аттестации: 9 академических часов, включая 4 часа на написание эссе и 5 часов на оценивание и работу над допущенными ошибками.

Итоговая аттестация считается **пройденной успешно**, если слушатель набрал не менее 80 баллов из 150 возможных.

Примерные вопросы для итоговой аттестации

Компания ROB рассматривает возможность инвестирования в компанию LW, акции которой обращаются на бирже, и попросила Вас провести анализ финансовых результатов и финансового положения LW на основе недавно опубликованной финансовой информации.

LW - это производственная компания, работающая в технологическом секторе. Компании принадлежит два больших завода - один в Азии, а другой в Южной Америке. Превалирующая часть выручки от продаж зарабатывается в Европе и Северной Америке.

LW недавно инвестировала в технологии, связанные с портами мобильных телефонов для автомобилей. Продажа этих товаров началась 1 апреля 20X3 года.

Финансовые отчеты LW представлены ниже:

Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря (млн. \$)		
Статья	20X3	20X2
АКТИВЫ		
Внеоборотные активы		
Основные средства	290	235
Нематериальные активы - затраты на разработку	50	30
	340	265
Оборотные активы		
Запасы	110	80
Торговая и прочая дебиторская задолженность	75	60
Денежные средства и их эквиваленты	-	10
	185	150
ИТОГО АКТИВЫ	525	415
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Капитал		
Акционерный капитал (номинальная стоимость акции \$1)	80	60
Добавочный капитал	30	10
Прочие элементы капитала	2	2
Резерв по переоценке	20	-
Нераспределенная прибыль	220	248
Итого капитал	352	320
Долгосрочные обязательства		
5% конвертируемые долговые обязательства 20X5	22	20
Резервы	14	5
	36	25
Краткосрочные обязательства		

Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря (млн. \$)		
Статья	20X3	20X2
Торговая и прочая кредиторская задолженность	120	70
Краткосрочные займы	17	-
	137	70
Итого обязательства	173	95
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	525	415
Выручка	470	410
Себестоимость продаж	(285)	(260)
Валовая прибыль	185	150
Административные расходы	(56)	(35)
Коммерческие расходы	(70)	(60)
Финансовые расходы	(5)	(1)
Прибыль до налогообложения	54	54
Расходы по налогу на прибыль	(15)	(13)
Прибыль за год	39	41
Прибыли от переоценки имущества (после налогообложения)	20	-
Итого совокупный доход	59	41

Дополнительная информация:

1. В составе резервов отражены \$8 млн. в отношении судебного процесса, инициированного конкурирующей компанией X, которая обвиняет LW в незаконном использовании (без лицензии) технологии, разработанной X. Судебный иск был подан в декабре 20X3 года, и резерв представляет собой первоначальную оценку урегулирования дела, выполненную юристами LW. Этот резерв был признан в соответствии с МСФО 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы».
2. В феврале 20X3 был большой трудовой спор на заводе-изготовителе в Южной Америке. LW урегулировала спор в течение одного месяца, но понесла значительные судебные издержки в процессе.

Требуется:

- а) **Провести анализ** финансовых результатов и финансового положения LW.
- б) **Обсудить**, почему инвесторы могут посчитать целесообразным изучить информацию о сегментах LW при оценке будущей доходности LW.

Решение задания:

(а) Анализ финансовых результатов деятельности и финансового положения LW

Финансовый результат

Выручка увеличилась почти на 15% до \$470 млн. по сравнению с 20X2 годом. Рост выручки от продаж наряду с увеличением валовой рентабельности с 36.6% до 39.4% указывает на то, что продажи новой технологии мобильного телефона оказали положительное влияние на результаты работы LW. Вероятно, изменение в структуре продаж способствовало увеличению валовой рентабельности продаж. Учитывая, что производство LW расположено в Азии и Южной Америке, также возможно, что на рентабельность валовой прибыли благоприятно повлияли обменный курс и/или экономические условия в этих регионах.

К сожалению, LW не удалось сохранить уровень рентабельности операционной прибыли. Операционная рентабельность упала за год с 13.4% до 12.6%. Это могло произойти из-за трудового спора в 20X3 году и связанными с ним судебными издержками, а также из-за формирования резерва в размере \$8 млн. по судебному процессу, инициированному конкурентом. По всей видимости, коммерческие расходы были стабильно высокими в результате того, что производство и каналы сбыта расположены далеко друг от друга. Без

учета трудового спора и судебного дела конкурента, можно ожидать улучшения показателя операционной рентабельности в следующем финансовом периоде.

Рентабельность чистой прибыли снизилась за год с 10.0% до 8.3%. Главным образом это обусловлено ростом операционных расходов, а также увеличением финансовых расходов. Краткосрочные займы LW выросли, что привело к увеличению финансовых расходов. Средняя процентная ставка по кредитам также увеличилась с 5% до 12.8%. Это, вероятно, следствие краткосрочных займов, которые являются более дорогостоящими, чем конвертируемые обязательства. Возможно, что уровень краткосрочных займов в течение года был значительно выше по сравнению с датой баланса. В любом случае, компания имеет низкий уровень финансового рычага и может себе позволить привлечение долгосрочного финансирования, а не полагаться на краткосрочные займы.

Рентабельность вложенного капитала (ROCE) снизилась с 16.2% до 15.1% из-за падения доходности и переоценки, и инвестиций в основные средства. Инвестиции в основные средства, возможно, еще не сгенерировали должного дохода, однако переоценка улучшила общий совокупный доход, который в противном случае был бы значительно ниже 20X2 года. Вполне возможно, что политика переоценки была принята для того, чтобы основные средства могли быть достаточным обеспечением по долгосрочному финансированию. Маловероятно, что это была преднамеренная попытка манипулировать цифрами, так как финансовый рычаг и коэффициент покрытия процентов более чем удовлетворяют запросам любого кредитора.

Финансовое положение

Основная проблема LM — это оперативное управление оборотным капиталом. Период оборачиваемости запасов увеличился со 112 до 141 дня. Возможно, что это связано с внедрением новой технологии в течение года - у компании остались запасы непроданной устаревшей продукции, которую придется или распродать, или списать. Может быть, что это следствие роста продаж - уровень запасов был преднамеренно увеличен в конце года для удовлетворения ожидаемого спроса в будущем. Хотя, учитывая, что запуск нового продукта состоялся в апреле, это не может быть главной причиной роста запасов. Альтернативное объяснение - управление запасами на двух заводах ухудшилось. Учитывая трудовой спор в Южной Америке, существует риск того, что местный менеджмент не полностью контролирует операции, которые приводят к росту запасов. Очевидно, что это предмет для беспокойства.

Очевидно, что LW использует торговую кредиторскую задолженность для финансирования оборотного капитала, и это не самый надежный способ. Период погашения кредиторской задолженности увеличился с 98 до 154 дней. Источники финансирования должны быть постоянными, а кредиторская задолженность должна погашаться вовремя, чтобы избежать каких-либо юридических претензий со стороны поставщиков. Также это может быть следствием закупки запасов непосредственно в конце года, поэтому соответствующие счета-фактуры еще не были оплачены. Все это вместе с нехваткой денежных средств и наличием краткосрочных займов действительно указывает на то, что у компании, скорее всего, есть проблема с управлением оборотным капиталом.

Коэффициент текущей ликвидности хотя и уменьшился по сравнению с 20X2 годом, но колеблется на приемлемом уровне 1.4. Однако, если исключить запасы, LW столкнется с кризисом ликвидности. Коэффициент быстрой ликвидности упал до 0.5, и LW должна искать дополнительное финансирование как можно скорее.

Показатели финансового рычага LW (коэффициент долговой нагрузки 11%, более чем достаточный коэффициент покрытия процентов, очень низкие финансовые расходы) указывают на относительно низкий уровень риска неплатежеспособности. Вполне возможно, что LW платит больше по краткосрочным кредитам, поскольку средняя процентная ставка увеличилась с 5% до 12.8%, и есть дополнительный риск того, что кредиты, вероятно, подлежат погашению по требованию. Для LW важно иметь достаточное обеспечение по долгосрочному финансированию, чтобы продолжать торговлю в обозримом будущем.

Кроме проблем с оборотным капиталом, есть риск того, что судебный процесс приведет к оттоку денежных средств, и LW потребуются дополнительные капитал для урегулирования дела. Более того, впоследствии могут потребоваться дополнительные денежные средства,

чтобы договориться о лицензии, дающей право LW продолжать использовать соответствующую технологию.

Завершающий комментарий - похоже, что LW выплатила своим акционерам годовые дивиденды в размере \$67 млн. В зависимости от даты выплаты это могло бы привести к краткосрочным займам на конец года (хотя увеличение финансовых расходов предполагает, что это, вероятно, не так). В любом случае уровень дивидендов может быть одним из факторов Вашего инвестиционного решения. Однако следует иметь в виду, что дивиденды могут снизиться в будущем, если ухудшится ликвидность, или если руководство LW примет решение инвестировать в последующие технологии.

(b) Информация по сегментам

LW ведет деятельность в нескольких географических районах и, соответственно, подвержена разным рискам и экономическим факторам. Информация о сегментах LW будет весьма полезной для оценки присущих рисков в рамках бизнеса, которые могут повлиять на доходы и расходы в будущем.

Производственные мощности расположены в Азии и Южной Америке, в то время как большинство доходов от продаж генерируются в Северной Америке и Европе. Экономические факторы в этих регионах могут значительно отличаться друг от друга и, следовательно, оценка различной динамики этих факторов может быть важной для пользователей, которые пытаются спрогнозировать будущую рентабельность LW. Кроме того, ведение бизнеса в разных частях мира может означать, что LW должна рассмотреть вопрос выполнения требований местного трудового законодательства, безопасности и охраны окружающей среды. Изменение этих факторов оказывает влияние на динамику развития различных сегментов бизнеса.

В дополнение к географической разбивке, вполне вероятно, что информация по сегментам выявит растущие сегменты и сегменты, которые переживают упадок, тем более что LW работает в секторе высоких технологий. Информация по сегментам подается руководством на основе информации, которую используют менеджеры в качестве основы для принятия решений. Таким образом, информация по сегментам дает представление о том, какими данными оперирует компания для своих внутренних нужд.

Приложение. Расчеты коэффициентов

Коэффициент	20X3	20X2
Рентабельность валовой прибыли	$185/470 \times 100 = 39.4\%$	$150/410 \times 100 = 36.6\%$
Рентабельность операционной прибыли	$59/470 \times 100 = 12.6\%$	$55/410 \times 100 = 13.4\%$
Рентабельность чистой прибыли	$39/470 \times 100 = 8.3\%$	$41/410 \times 100 = 10.0\%$
Рентабельность вложенного капитала (ROCE)	$59/(352 + 22 + 17) \times 100 = 15.1\%$	$55/(320 + 20) \times 100 = 16.2\%$
Период оборачиваемости запасов	$110/285 \times 365 = 141 \text{ день}$	$80/260 \times 365 = 112 \text{ дней}$
Период погашения кредиторской задолженности	$120/285 \times 365 = 154 \text{ дня}$	$70/260 \times 365 = 98 \text{ дней}$
Период погашения дебиторской задолженности	$75/470 \times 365 = 58 \text{ дней}$	$60/410 \times 365 = 53 \text{ дня}$
Коэффициент текущей ликвидности	$185/137 = 1.4$	$150/70 = 2.1$
Коэффициент срочной ликвидности	$75/137 = 0.5$	$70/70 = 1.0$
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	$470/290 = 1.6$	$410/235 = 1.7$
Коэффициент финансового рычага	$(22 + 17)/352 \times 100 = 11.1\%$	$20/320 \times 100 = 6.3\%$
Средняя процентная ставка по кредитам	$5/(17 + 22) \times 100 = 12.8\%$	$1/20 \times 100 = 5\%$

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

Организация образовательного процесса

Учебная программа включает лекционный курс и практические занятия.

Программа рассчитана на 250 академических часов обучения и включает перечень тем, виды занятий, предназначенные для приобретения слушателями знаний, умений и навыков, необходимых для решения поставленных целей.

Срок освоения Программы – 9 - 18 месяцев. Продолжительность очного занятия - не более 9 академических часов и не менее 4 академических часов в день.

Профессиональная переподготовка по настоящей Программе реализуется в соответствии с учебным планом по очно-заочной форме обучения в специально оборудованных аудиториях и/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.

Учебный процесс организуется с применением инновационных технологий и методик обучения, способных обеспечить получение слушателями теоретических знаний, умений и практических навыков для получения новой квалификации «Менеджер по стратегическому, экономическому и финансовому управлению» и выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере организационного управления.

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

Аудиторные часы предусматривают лекционные, практические занятия, которые реализуются посредством проведения как групповых, так и индивидуальных форм работы. На лекциях раскрываются основные теоретические положения Программы. Лекции проводятся с использованием мультимедийных средств обучения и компьютерных технологий. Практические занятия нацелены на закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях, а также формирование и отработку практических навыков.

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.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

Виды учебно-методических материалов:

- лекционный материал;
- учебные пособия и сборники заданий (теория, задачки);
- видео-лекции;
- задачи и проформы решений в электронном формате;
- тестовые задания;
- онлайн тесты;
- видео-лекции для самоподготовки;
- список учебной литературы.

Учебные пособия:

- Методические материалы ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт»;
- печатные раздаточные материалы для слушателей: учебное пособие, презентационные слайды; сборники практических заданий для решения на занятиях и самостоятельной работы;
- доступ в систему дистанционного обучения для прохождения электронных тестов;
- информационно-справочные материалы (электронные библиотеки, базы данных, печатная библиотека).

Рекомендуемая литература:

1. 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
2. Учебник «Деньги, кредит, банки», под ред. Г.Н. Белоглазовой, ЮРАЙТ, 2014
3. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая ; под редакцией Г. Н. Белоглазовой, Л. П. Кроливецкой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2016. 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
4. Экономический анализ: учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.]. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025
5. Теория экономического анализа: учебник / А.Д. Шеремет, А.Н. Хорин. — 4-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024
6. Учебник «Финансы и кредит», 2-е изд., под ред. М.В. Романовского, Г.Н. Белоглазовой, Высшее образование, 2008
7. Макроэкономика: учебник и практикум для академического бакалавриата /Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. — 10-е изд., перераб. и доп. —М.: Издательство Юрайт, 2015
8. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. - 7-е изд. - Москва: Альпина Пабlishер, 2019 Учебник «Управленческий и производственный учет», 6-е изд. К.Друри, ЮНИТИ-ДАНА, Москва, 2018
9. Учебник «Бухгалтерский учет: управленческий аспект», Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2000
10. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: учебно-практическое пособие / А. Дамодаран. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Пабlishер, 2021

11. «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании», Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2021
12. Статья «Beyond Budgeting как метод повышения эффективности управления» (2017), Недавший И.О. источник: https://www.cfin.ru/management/controlling/beyond_budgeting.shtml
13. Статья «Факторный анализ прибыли: методы формулы, модели» (2020), Воробьева О., источник: <https://www.fd.ru/articles/158752-faktornyy-analiz-pribyli>

10. Календарный учебный график обучения по Программе

Темы программы могут чередоваться, чтобы обеспечить лучшее освоение материала и более полное понимание взаимосвязей между отчетными формами.

Календарный месяц, в котором проводится обучение по Программе - январь – декабрь (по мере комплектования групп).

Трудоемкость Программы – 250 академических часов, срок освоения – 9 – 18 месяцев.

№ пп	Раздел программы	Тема	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	Итого ак.час.
Модуль 1 «Управление эффективностью операций»												
1	Тема 1. Введение	Введение	1,33	-	-	-	-	-	-	-	-	1,33
2	Тема 2. Учет затрат	Классификации и цели калькулирования затрат; Традиционные методы учета затрат; Современные методы учета затрат;	7,67	-	-	-	-	-	-	-	-	7,67
3	Тема 3. Анализ безубыточности	Анализ безубыточности одного продукта; Анализ безубыточности продуктового портфеля;	4,00	-	-	-	-	-	-	-	-	4,00
4	Тема 4. Анализ отклонений	Отклонения по реализации; Отклонения производственных затрат; Оперативный отчет;	5,00	-	-	-	-	-	-	-	-	5,00

5	Оценка знаний по темам 1-4	Самопроверка	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-	2,00
6	Тема 5. Углубленный анализ отклонений	Отклонения по ассортименту и количеству продаж; Плановые и операционные отклонения. Расчет от обратного;	-	4,00	-	-	-	-	-	-	-	4,00
7	Тема 6. Прогнозирование	Анализ временных рядов; Регрессионный анализ; Метод высшей и низшей точек;	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-	2,00
8	Тема 7. Бюджетирование	Подготовка функциональных и мастер бюджетов; Анализ чувствительности и стресс-тестирование бюджетной модели. Большие данные; Подходы к бюджетированию;	-	6,00	-	-	-	-	-	-	-	6,00
9	Тема 8. Бюджетный контроль	Бюджетный контроль	-	1,33	-	-	-	-	-	-	-	1,33
10	Тема 9. Принятие решений	Релевантные и нерелевантные затраты; Типовые управленческие решения;	-	4,67	-	-	-	-	-	-	-	4,67
11	Тема 10. Риск и неопределённость	Основные понятия риска и неопределенности; Ожидаемая величина (EV). Стандартное отклонение. Кривая нормального распределения вероятностей; Таблица результатов/исходов%	-	5,00	-	-	-	-	-	-	-	5,00

		Типы менеджеров и критерии принятия решений: максимакс, максимин, минимакс; Полная и неполная информация; Дерево решений;										
12	Тема 11. Линейное программирование	Графический метод; Анализ чувствительности, теневые цены. Ограничения метода;	-	-	4,00	-	-	-	-	-	-	4,00
13	Решение практических задач		-	-	10,00	-	-	-	-	-	-	10,00
14	Промежуточная аттестация	Компьютерная проверочная работа	-	3,00	-	-	-	-	-	-	-	3,00
	Итого часов по модулю	Теория+практика										60,00
Модуль 2 «Управление эффективностью бизнеса»												
15	Тема 1. Введение	Введение	-	-	-	0,67	-	-	-	-	-	0,67
16	Тема 2. Попроцессное управление (ABM)	Попроцессный учет затрат (ABC). Иерархия затрат по уровням процессов; Прямая доходность продукта (DPP). Анализ доходности клиента (CPA). Анализ рентабельности по каналам сбыта; Анализ Парето;	-	-	-	3,67	-	-	-	-	-	3,67
17	Тема 3. Современная бизнес-среда	Всеобщее управление качеством (TQM); Система производства и закупок «точно в срок» (JIT); Теория ограничений (ТОС); Кайдзен. Реинжиниринг бизнес-процессов; Управление цепочкой поставок;	-	-	-	2,33	-	-	-	-	-	2,33

18	Тема 4. Управление затратами	Целевое управление себестоимостью; Цепочка создания стоимости; Функциональный и стоимостной анализ; Учет затрат жизненного цикла продукта и клиента;	-	-	-	2,33	-	-	-	-	-	2,33
19	Оценка знаний по темам 1-4	Самопроверка	-	-	-	2,00	-	-	-	-	-	2,00
20	Тема 5. Инвестиционные решения	Временная стоимость денег; Методы оценки инвестиций; Сбор данных для принятия решений; Построение модели денежных потоков; Сравнение проектов разной продолжительности; Рационалирование капитала; Управленческие опционы; Анализ чувствительности. Сценарный анализ. Стресс- тестирование;	-	-	-	13,34	-	-	-	-	-	13,34
21	Тема 6. Решения о ценообразовании	Ценовая эластичность спроса. Экономический подход к цене; Затратный подход; Маркетинговый подход;	-	-	-	2,33	-	-	-	-	-	2,33
22	Тема 7. Учет риска и неопределен- ности	Количественное выражение риска. Ожидаемая величина (EV); Стандартное отклонение; Типы менеджеров и критерии принятия решений (максимум, максимум, минимум); Полная и неполная информация; Дерево решений;	-	-	-	-	2,33	-	-	-	-	2,33
23	Тема 8. Управление эффективностью центров	Учет по центрам ответственности; Финансовые показатели эффективности; Нефинансовые показатели деятельности;	-	-	-	-	6,33	-	-	-	-	6,33

	финансовой ответственности											
24	Тема 9. Трансфертное ценообразование	Определение и цели трансфертной цены; Методы трансфертного ценообразования; Международное трансфертное ценообразование;	-	-	-	-	2,67	-	-	-	-	2,67
25	Тема 10. Управление рисками	Верхний и нижний риск. Модель TARA: transfer, avoid, reduce, accept (перевести, избежать, уменьшить, принять). Деловые риски. Этические аспекты и социальная ответственность Виды и риски информационных систем. Анализ «затраты – выгоды». Большие массивы данных (Big Data)	-	-	-	-	2,67	-	-	-	-	2,67
26	Решение практических задач		-	-	-	-	-	16,33	-	-	-	16,33
27	Промежуточная аттестация	Компьютерная проверочная работа	-	-	-	-	3,00	-	-	-	-	3,00
	Итого часов по модулю	Теория+практика										60,00
Модуль 3 «Управление бизнесом»												
28	Финансовая отчетность по МСФО	Индивидуальная финансовая отчетность по МСФО; Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	-	-	-	-	-	-	26,00	-	-	26,00
29	Оценка знаний по теме 1	Самопроверка	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	1,00
30	Финансовый менеджмент и управление организацией	Источники долгосрочного финансирования; Анализ финансового результата и финансового положения;	-	-	-	-	-	-	-	26,00	-	26,00

		Бизнес-модели и создание стоимости; Управление эффективностью персонала; Управление проектами										
31	Оценка знаний по теме 2	Самопроверка	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	1,00
32	Интеграция знаний и навыков в области финансового учета, финансового менеджмента и управления организацией	Анализ предварительного и дополнительного экзаменационного материала; Решение и разбор заданий из экзаменов прошлых лет;	-	-	-	-	-	-	-	-	26,00	26,00
33	Самостоятельная подготовка		-	-	-	-	-	-	-	-	40,00	40,00
34	Промежуточная аттестация	Устный опрос	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	1,00
35	Итоговая аттестация	Компьютерный экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	9,00	9,00
	Итого часов по модулю	Теория+практика										130,00
	Итого		18,00	28,00	14,00	26,67	17,00	16,33	27,00	27,00	76,00	250,00

Занятия проводятся в соответствии с расписанием и локально-нормативными 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: 10-09-2025 16:03

Уникальный программный ключ:

379-b061f17968dab5a0c3ed9ca8fe171758a3980c77b98cd354fbb9f487db242038