

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

**УТВЕРЖДЕНА
Приказом Директора
ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии
Доверия - Эксперт»
№ 10- 2025 - ОГС/РКСР
от 14 февраля 2025 г.**

**Дополнительная профессиональная программа повышения
квалификации
Диплом СИМА «Управление бизнесом»**

Москва, 2025

Содержание

1. Пояснительная записка	3
2. Учебный план.....	5
3. Учебно-тематический план.....	6
4. Рабочие программы учебных тем.....	7
5. Формы аттестации и оценочные материалы	9
5.1 Примерные вопросы для текущего контроля.....	9
5.2 Примерные вопросы для промежуточной аттестации	13
5.3 Примерные вопросы для итоговой аттестации	17
6. Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе	21
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы	23
8. Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы.....	24
9. Календарный учебный график обучения по Программе	25

1. Пояснительная записка

Программа повышения квалификации (далее – Программа) предназначена для повышения профессионального уровня специалистов по управленческому учету, руководителей, желающих приобрести навыки разработки и мониторинга стратегии в организации.

Цель Программы заключается в совершенствовании знаний и навыков слушателей в области разработки и мониторинга стратегии в организации.

Обучение по программе позволяет слушателям подготовиться к сдаче экзамена по управлению бизнесом Института присяжных бухгалтеров по управленческому учету Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии (Chartered Institute of Management Accountants, CIMA).

Слушатель, освоивший Программу, должен повысить профессиональный уровень в рамках имеющейся квалификации и усовершенствовать имеющиеся компетенции.

Перечень общепрофессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 21 августа 2020 г. № 952:

- 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;
- способность 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;
- способность 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.

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 и 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.

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 130 академических часов, срок освоения 10-15 дней.

Формы обучения: очно-заочная с применением дистанционных технологий обучения. Реализация Программы осуществляется посредством лекционных занятий, практических работ в индивидуальной и групповой формах обучения в учебных аудиториях, либо дистанционно путем онлайн-конференций.

Язык обучения: русский.

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

Промежуточная аттестация: для оценки освоения слушателем Программы проводится промежуточная аттестация. Промежуточная аттестация проводится по окончании каждого модуля Программы в форме устного опроса.

Итоговая аттестация. Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы. Итоговая аттестация может проводиться в форме письменного или компьютерного тестирования, устного опроса, выполнения практических заданий.

2. Учебный план

Цель Программы заключается в совершенствовании знаний и навыков слушателей в области разработки и мониторинга стратегии в организации.

Обучение по программе позволяет слушателям подготовиться к сдаче экзамена по управлению бизнесом Института присяжных бухгалтеров по управленческому учету Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии (Chartered Institute of Management Accountants, CIMA).

Слушатель, освоивший Программу, должен повысить профессиональный уровень в рамках имеющейся квалификации и усовершенствовать имеющиеся компетенции.

Категория слушателей. К освоению Программы допускаются лица, имеющие высшее, либо среднее профессиональное образование, либо получающие высшее образование (специалисты по управленческому учету, руководители, желающие приобрести навыки разработки и мониторинга стратегии в организации в соответствии со стандартами Института присяжных бухгалтеров по управленческому учету Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии (Chartered Institute of Management Accountants, CIMA).

Трудоемкость Программы составляет 130 академических часов, срок освоения 10-15 дней.

Режимы занятий:

- 1) 10 занятий продолжительностью 9 академических часов;
- 2) 20 занятий продолжительностью 4.5 академических часа;
- 3) Возможны другие режимы занятий, продолжительностью не более 9 академических часов в день.

№	Наименование тем	Всего (ак. час)	Распределение учебного времени		Форма контроля
			Теория	Практика	
1	Тема 1. Финансовая отчетность по МСФО	26	26	-	
2	Оценка знаний по Теме 1	1	-	1	Самопроверка
3	Тема 2. Финансовый менеджмент и управление организацией	26	26	-	
4	Оценка знаний по Теме 2	1	-	1	Самопроверка
5	Промежуточная аттестация	1	-	1	Устный опрос
6	Тема 3. Интеграция знаний и навыков в области финансового учета, финансового менеджмента и управления организацией	26	-	26	Самопроверка
7	Самостоятельная подготовка	40,00	-	40,00	Самопроверка
Итоговая аттестация		9	-	9	Компьютерный экзамен
Итого:		130	52	78	

3. Учебно-тематический план

№	Наименования тем	Всего (ак. час)	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
1	Тема 1. Финансовая отчетность по МСФО	26	26	-
	Индивидуальная финансовая отчетность по МСФО	18	18	-
	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	8	8	-
2	Оценка знаний по Теме 1	1		1
3	Тема 2. Финансовый менеджмент и управление организацией	26	26	-
	Источники долгосрочного финансирования	3	3	-
	Анализ финансового результата и финансового положения	6	6	-
	Бизнес-модели и создание стоимости	9	9	-
	Управление эффективностью персонала	4	4	-
	Управление проектами	4	4	-
4	Оценка знаний по Теме 2	1	-	1
5	Промежуточная аттестация	1	-	1
6	Тема 3. Интеграция знаний и навыков в области финансового учета, финансового менеджмента и управления организацией	26	-	26
	Анализ предварительного и дополнительного экзаменационного материала Решение и разбор заданий из экзаменов прошлых лет	26	-	26
7	Самостоятельная подготовка	40,00	-	40,00
	Итоговая аттестация	9		-
	Итого	130	52	78

4. Рабочие программы учебных тем

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт
Тема 1. 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	
	Оценка знаний по Теме 1	Самопроверка
Тема 2. 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; 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. 4) Различные типы лидерства и стили управления. Анализ показателей деятельности отдельных сотрудников и команды в целом. Способы управления отношениями (создание команд,
Очно	Анализ финансового результата и финансового положения	

Очно	Бизнес-модели и создание стоимости	коммуникации, ведение переговоров, управление конфликтами). Концепции лидерства в проектном 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. 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
Очно	Управление проектами	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
Очно	Промежуточная аттестация	Устный опрос
Тема 3. 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.
Очно	Самостоятельная подготовка	Отработка навыков применения полученных знаний на примере практических заданий.
Очно	Итоговая аттестация	Компьютерный экзамен

5. Формы аттестации и оценочные материалы

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

Текущий контроль знаний может иметь следующие виды:

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

Периодичность и порядок текущего контроля определяются преподавателем.

5.1 Примерные вопросы для текущего контроля

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

5.2 Примерные вопросы для промежуточной аттестации

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

Количество вопросов для промежуточной аттестации: 1 задание.

Промежуточная аттестация проводится в форме устного опроса.

Продолжительность промежуточной аттестации: 1 академический час.

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

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 одноразовый 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 потребуется 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

5.3 Примерные вопросы для итоговой аттестации

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

Итоговая аттестация может проводиться в форме письменного или компьютерного экзамена, выполнения практических заданий.

Количество вопросов для итоговой аттестации: 4 задания, каждое оценивается в 37,5 баллов.

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 100 возможных.

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

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		
Торговая и прочая кредиторская задолженность	120	70
Краткосрочные займы	17	-
	137	70
Итого обязательства	173	95
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	525	415

Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря (млн. \$)		
Статья	20X3	20X2
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:

- a) Провести анализ финансовых результатов и финансового положения LW.
- b) 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	$5/(17 + 22) \times 100 = 12.8\%$	$1/20 \times 100 = 5\%$

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

6.1. Перечень общепрофессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 21 августа 2020 г. № 952:

- 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;
- способность 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;
- способность 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.

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 и ее подразделений.

Перечень профессиональные 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.

6.2. После освоения Программы слушатель должен:

Понимать

- процесс анализа и выбора бизнес-моделей и создания стоимости, их взаимодействие и влияние на организацию;
- концепции, инструменты и методы управления проектами;
- процессы, стили, методы управления человеческим капиталом организации и отдельными командами для повышения эффективности их деятельности и достижения ими целей компании;
- процесс финансирования проектов и виды капитала;
- процесс подготовки и представления информации в финансовой отчетности.

Знать

- методы анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений;
- принципы, методы и инструменты проектного управления;
- процесс проведения оценки эффективности предприятия как с финансовой, так и с нефинансовой точки зрения, демонстрируя понимание проблем, связанных с управлением деятельностью предприятий, состоящих из нескольких обособленных подразделений, и необходимостью учитывать внешние факторы.

Уметь

- составлять консолидированную финансовую отчетность с учетом бухгалтерских проводок и корректировок в соответствии с МСФО и этическими нормами;
- показывать влияние различных сценариев сложных групп на подготовку консолидированной финансовой отчетности;
- обсуждать необходимость и характер раскрытий информации о сделках между связанными сторонами;
- представлять раскрытия о прибыли на акцию;
- обсуждать виды и источники долгосрочного финансирования компании;
- рассчитывать средневзвешенную стоимость капитала (WACC) компании;
- оценивать финансовые результаты, финансовое положение и финансовую адаптивность компании;
- обсуждать ограничения анализа коэффициентов;
- объяснять экосистемы организаций;
- объяснять элементы бизнес-моделей;
- 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 инструменты и методы управления проектами;
- объяснять концепции лидерства в проектном управлении.

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

- Методические материалы ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт»;
- Печатные раздаточные материалы для слушателей: учебное пособие, презентационные слайды, рабочие тетради с проформами для заполнения на лекционных занятиях; сборники практических заданий для решения на занятиях и самостоятельной работы;
- Информационно-справочные материалы (электронные библиотеки, базы данных, печатная библиотека).

Указанные материалы предоставляются каждому слушателю до начала занятий на бумажных носителях в форме брошюры (при дистанционной форме обучения - в электронном виде в формате pdf).

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;
1. Учебник «Деньги, кредит, банки», под ред. Г.Н. Белоглазовой, ЮРАЙТ, 2014;
2. 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.;
3. 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. Учебник «Финансы и кредит», 2-е изд., под ред. М.В. Романовского, Г.Н. Белоглазовой, Высшее образование, 2008;
6. 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;
7. Теория экономического анализа: учебник / А.Д. Шеремет, А.Н. Хорин. — 4-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024;
8. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. - 7-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2019;
9. Учебник «Управленческий и производственный учет», 6-е изд. К.Друри, ЮНИТИ-ДАНА, Москва, 2018;
10. Учебник «Бухгалтерский учет: управленческий аспект», Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2000;
11. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: учебно-практическое пособие / А. Дамодаран. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2021;
12. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании», Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2021.

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

Организация образовательного процесса

Учебная программа включает лекционный курс и практические занятия.

Программа рассчитана на **130 академических часов**, которые представляют собой очные аудиторные занятия и/или дистанционные занятия. Реализация Программы построена на использовании интерактивных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и слушателей.

Срок освоения Программы – 10-15 дней. Продолжительность очного занятия - не более 9 академических часов и не менее 4,5 академических часов в день.

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

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

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

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

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

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

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

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

Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

Виды учебно-методических материалов:

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

9. Календарный учебный график обучения по Программе

Календарный месяц, в котором проводится обучение по Программе	Срок проведения обучения по Программе		
январь – декабрь (по мере комплектования групп)	Трудоемкость Программы – 130 академических часов, срок освоения – 10-15 дней		
	День 1	День 2	День 3
Тема 1. Финансовая отчетность по МСФО (27 часов)			
Индивидуальная финансовая отчетность по МСФО	9	9	
Консолидированная финансовая отчетность по МСФО			8
Оценка знаний по Теме 1			1
Всего часов	9	9	9
	День 4	День 5	День 6
Тема 2. Финансовый менеджмент и управление организацией (27 часов)			
Источники долгосрочного финансирования	3		
Анализ финансового результата и финансового положения	6		
Бизнес-модели и создание стоимости		9	
Управление эффективностью персонала			4
Управление проектами			4
Оценка знаний по Теме 2			1
Всего часов	9	9	9
	День 7	День 8	День 9
Промежуточная аттестация			1
Тема 3. Интеграция знаний и навыков в области финансового учета, финансового менеджмента и управления организацией (27 часов)			
Анализ предварительного и дополнительного экзаменационного материала	9	9	8
Решение и разбор заданий из экзаменов прошлых лет			
Всего часов	9	9	9
Самостоятельная подготовка	40		
Всего часов	40		
	День 10		
Итоговая аттестация	9		
Всего часов	9		

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

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Костина Екатерина Владимировна

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

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

Дата подписания: 10-09-2025 16:04

Уникальный программный ключ:

380-6a79615d60a644ecd712ee2c11763a3c380522c0a10f5ba4470de994985df6b