

ПРОГРАММА КУРСА «СИМА «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

Общая продолжительность курса – 13 занятий (117 академических часов)

Р1 – «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОПЕРАЦИЙ»

ТЕМА 1. Классификация затрат и системы учета затрат

1.1 Классификация затрат в управленческом учете.

- Постоянные и переменные затраты
- Релевантные и нерелевантные затраты

1.2 Методы изучения поведения затрат.

- Минимаксный метод
- Метод линейной аппроксимации
- Линейный регрессионный анализ

1.3 Цель и методы анализа безубыточности

- Точка безубыточности и график точки безубыточности
- Доля маржинальной прибыли (CMR)
- Маржа безопасности

1.4 Маржинальный метод учета затрат и метод полного поглощения затрат

- Маржинальный метод (marginal costing, метод переменных затрат)
- Метод полного поглощения затрат (absorption costing)
- Метод переменных прямых затрат (throughput accounting)

1.5 Методы учета затрат: фактический и нормативный.

- Производственные стандарты материальных затрат, затрат на оплату труда, переменных накладных расходов и постоянных накладных расходов. Требования к пересмотру нормативов.
- Уровни мощности – проектная, практическая, бюджетная
- Интеграция нормативного метода калькуляции затрат с маржинальным методом и методам полного поглощения, а также с методом прямых переменных затрат.
- «Макдональдизация»

1.6 Учет затрат по видам деятельности (ABC)

1.7 Учет экологических затрат

ТЕМА 2. Бюджетирование деятельности компании

2.1 Сущность бюджетирования и виды бюджетов

- Назначение бюджетов и цели процесса бюджетирования. Принципы составления бюджетов.
- Инкрементное бюджетирование (бюджетирование через приращение)
- Бюджетирование с нуля
- Выявление тренда (скользящее среднее четного количества интервалов) и сезонных колебаний при построении бюджета продаж.

2.2 Технология составления основного бюджета компании.

2.3 Гибкие бюджеты

- Система бюджетного контроля на основе анализа отклонений
- Анализа отклонений с использованием гибких бюджетов
- Отклонения по ценам и объёму продаж, эффективности затрат на материалы, затрат на оплату труда и переменных накладных расходов.
- Отклонение по цене и объёму продаж
- Отклонения по прямым материалам

- Отклонения по прямым трудозатратам: по ставке, по производительности, по времени простоя
- Отклонение по переменным накладным затратам
- Отклонение по постоянным накладным затратам
- Коэффициенты использования производственных мощностей (Коэффициент простоя и Коэффициент эффективности)
 - Отклонение по ассортименту и количеству реализуемой продукции
 - Плановые и операционные отклонения.
 - Анализ отклонений и альтернативные затраты использования редких ресурсов
 - Гибкие бюджеты и использование данных учета затрат по видам деятельности.

2.4 Бенчмаркинг

ТЕМА 3. Принятие решений по долгосрочным капиталовложениям

3.1 Основы финансовой математики и концепция стоимости денег во времени

- Стоимость денег во времени
- Эффективная ставка процента
- Аннуитет

3.2 Определение потребности в инвестициях и способы финансирования

- Долгосрочное финансирование
- Долгосрочные кредиты
- Облигации
- Краткосрочное финансирование
- Краткосрочные кредиты банков и овердрафты
- Торговый кредит
- Факторинг (дисконтирование счетов-фактур)
- Форфейтинг
- Векселя
- Финансирование товарных (документарных) аккредитивов
- Документарные аккредитивы

3.3 Критерии эффективности инвестиционных проектов и методы их оценки

- Период окупаемости PP
- Дисконтированный период окупаемости DPP
- Чистая приведенная стоимость NPV
- Внутренняя норма рентабельности IRR
- Модифицированная внутренняя норма рентабельности MIRR
- Бухгалтерская норма прибыли ARR
- Индекс рентабельности инвестиций (PI)

3.4 Дополнительные аспекты анализа инвестиционных проектов

- Оценивание взаимоисключающих инвестиций с различными сроками реализации.
- Рационирование капитала
- Налогообложение и инвестиционные решения
- Влияние инфляции на оценивание капиталовложений
- Выявление и учёт нефинансовых факторов, влияющих на решения долгосрочного характера.

ТЕМА 4. Принятие решений в условиях неопределенности

4.1 Риск и неопределенность при принятии решений

4.2 Максиминный, максимаксный и минимаксный критерий потерь для принятия решений

- 4.3 Дерево принятия решений и стоимость полной информации
- 4.4 Анализ чувствительности и использование метода «что если» (“what if” analysis).
- 4.5 Имитационное моделирование.
 - Метод «Монте-Карло»
 - Имитационное моделирование
- 4.6 Анализ вероятностных моделей и интерпретация распределения результатов проекта.

ТЕМА 5. Управление оборотным капиталом

- 5.1 Стратегия и тактика управления оборотными активами
- 5.2 Коэффициенты оборотного капитала и цикл оборотного капитала
- 5.3 Управление дебиторской задолженностью
 - Основные задачи управления дебиторской задолженностью
 - Политика управления дебиторской задолженностью
 - Стандарты кредитоспособности
 - Методы оценки условий платежа и скидок при расчетах.
 - Анализ кредиторской и дебиторской задолженности по срокам возникновения и интерпретация результатов.
 - Срок покрытия дебиторской задолженности
 - Срок покрытия кредиторской задолженности
- 5.4 Инструменты управления товарно-материальными запасами и модель экономически обоснованного размера заказа (EOQ)

ТЕМА 6. Современные методы управления компанией

- 6.1 Роль MRP и ERP систем планирования производственных ресурсов и управления предприятием.
- 6.2 Система “Точно в срок” (Just-in-Time)
- 6.3 Тотальное управление качеством TQM
 - Принципы тотального управления качеством
 - Затраты на обеспечение качества
- 6.4 Производство мирового класса WCM
- 6.5 Теория ограничений и учет производительности процесса
 - Коэффициент отдачи на отрезок времени
 - Отдача от продукции на минуту времени
 - Коэффициент учета производительности процесса (ТА)
 - Коэффициент текущей эффективности
- 6.6 Учет в соответствии с методом обратного отнесения затрат („back-flush accounting”) или учет по принципу обратного прилива

Р2 – «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

ТЕМА 1. Учет затрат при совместном (комплексном) производстве

- 1.1 Продукция совместного (комплексного) производства и методы распределения комплексных затрат
 - Метод натуральных единиц
 - Метод стоимости реализации
 - Метод чистой стоимости реализации
 - Метод средневзвешенных величин
 - Принятия решений о дальнейшей обработке
- 1.2 Учет побочной продукции совместного (комплексного) производства

ТЕМА 2. Особенности использования СVP-анализа

- 2.1 СVP-анализ в условиях многопродуктового производства.
 - Маржа безопасности для нескольких продуктов
 - График безубыточности для нескольких продуктов

- Анализ чувствительности

2.2 CVP-анализ в длительном временном промежутке и в условиях неопределенности

ТЕМА 3. Специальные управленческие решения

3.1 Анализ релевантной информации в целях принятия управленческих решений

- Принятие дополнительного заказа и определение минимальной цены. Ввести дополнительную смену либо платить за сверхурочную работу.
- Решение «Производить или покупать»
- Решение о ликвидации сегмента

3.2 Анализ ограничивающих факторов

3.3 Метод линейного программирования

- Принятие решений в условиях ограниченных ресурсов. «Теневые цены».
- Линейное программирование: графический метод
- Графический метод
- Графический метод с использованием системы уравнений
- Анализ чувствительности

ТЕМА 4. Ценообразование

4.1 Спрос и прочие основные факторы установления цены

- Спрос и его эластичность
- Факторы, влияющие на установление цены
- Определение цены, которая максимизирует прибыль

4.2 Методы ценообразования

- Полные затраты плюс наценка
- Предельные затраты плюс наценка

4.3 Прочие факторы, влияющие на решения по ценообразованию

- Затраты жизненного цикла продукции
- Целевое управление себестоимостью (target costing)

4.4 Кривая обучения

ТЕМА 5. Стратегические методы и инструменты управления

5.1 Управление по видам деятельности (ABM)

- Стоимостной и функциональный анализ
- Процессно-ориентированное управление (Activity Based Management)

5.2 Анализ рентабельности продуктов, клиентов, каналов распределения.

- Прямая рентабельность продукта (DPP)
- Анализ рентабельности по покупателям (CPA)
- Рентабельность каналов распределения
- Анализ рентабельности по видам деятельности
- Анализ по методу Парето

5.3 Управление затратами по методу «Кайдзен»

5.4 Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)

5.5 Цепочка ценности, управление цепочками поставок, аутсорсинг и совместное участие в прибыли.

- Цепочка ценности и затраты на качество
- Управление цепочкой поставок
- Аутсорсинг
- Совместное участие в прибыли

5.6 Сбалансированная система показателей (BSC)

- Принципы построения сбалансированной системы показателей
- Нефинансовые показатели эффективности

ТЕМА 6. Трансфертное ценообразование и учет по центрам ответственности

- 6.1 Учет по центрам финансовой ответственности.
- 6.2 Сущность трансфертного ценообразования.
- 6.3 Методы трансфертного ценообразования.
- 6.4 Экономическая теория трансфертного ценообразования.
- 6.5 Международные аспекты трансфертного ценообразования

ТЕМА 7. Финансовые показатели оценки деятельности

- 7.1 Показатели рентабельности
 - Рентабельность продаж
 - Доход на акцию (EPS)
 - Рентабельность собственного капитала (ROCE)
 - Рентабельность инвестиций и недостатки этого показателя (ROI)
- 7.2 Остаточный доход (RI) и экономически добавленная стоимость (EVA).
 - Показатели остаточной прибыли (residual income) и экономической добавленной стоимости (EVA).

Пробный экзамен