

Модуль Э.2

Управление эффективностью

Цели изучения модуля

Коммерческие организации создают ценность для собственников бизнеса, используя разные бизнес-модели. Но какова бы ни была бизнес-модель, основными драйверами создания ценности являются выручка и затраты. Профессиональному финансисту необходимо уметь выявлять компоненты этих драйверов, управлять их поведением, формулировать задачи, связанные с драйверами в контексте заявленных целей организации, а также оценивать эффективность решения этих задач.

Всему этому посвящён модуль Управление эффективностью. Это собирательная дисциплина, включающая методологию, процессы, системы и подходы к оценке, которые менеджмент использует для управления результатами компании

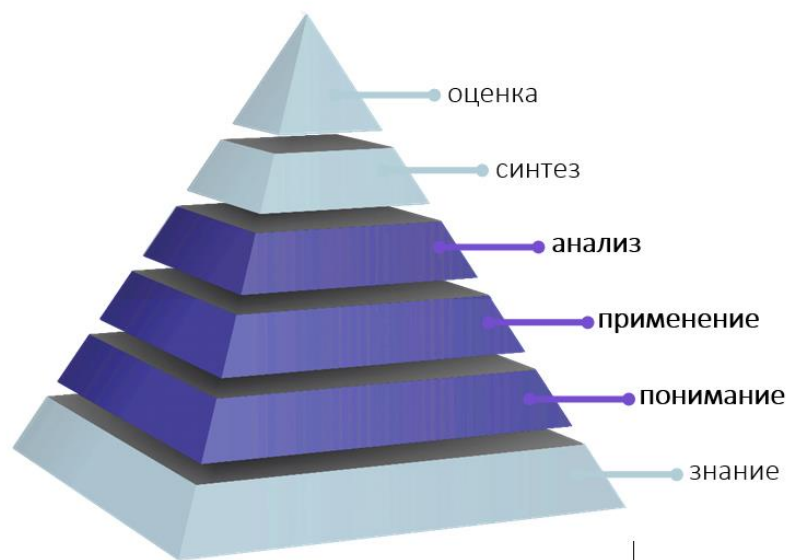
После успешного прохождения модуля кандидат сможет утверждать о себе следующее:

- ✓ Я смогу рекомендовать и использовать инструменты управления ценностью для сохранения и преумножения ценности бизнеса.
- ✓ Я смогу рекомендовать подходы к ценообразованию, применимые в конкретной ситуации.
- ✓ Я смогу использовать и объяснить подходы к управлению затратами, применимые в конкретной ситуации.
- ✓ Я смогу рекомендовать подходы к оценке эффективности центров финансовой ответственности с учётом особенностей компании.
- ✓ Я смогу выявлять и объяснять этические угрозы, возникающие в контексте управления эффективностью, и смогу предлагать меры по сведению этих угроз к минимуму.

Основные разделы и подразделы учебного плана

Раздел 1: Формирование ценности, создаваемой бизнесом	5
Раздел 2: Управление затратами.....	7
Подраздел 2.1 Затраты в деятельности организации	7
Подраздел 2.2 Традиционные и современные подходы к учету затрат	9
Подраздел 2.3 Управление операционными затратами	12
Подраздел 2.4 Управление оборотным капиталом.....	14
Раздел 3: Ценообразование	16
Подраздел 3.1 Макро и микроэкономические факторы.....	16
Подраздел 3.2 Модель максимизации прибыли	17
Подраздел 3.3 Ценообразование на основе затрат.....	17
Подраздел 3.4 Ценообразование на основе рыночного подхода	18
Раздел 4: Принятие краткосрочных управленческих решений	19
Раздел 5: Управление эффективностью	20
Подраздел 5.1 Показатели эффективности	20
Подраздел 5.2 Альтернативные подходы к оценке эффективности.....	21
Подраздел 5.3 Оценка эффективности	22
Подраздел 5.4 Трансфертное ценообразование	23
Подраздел 5.5 Методы повышения эффективности	24

Уровни компетенций, проверяемых в модуле



Если ориентироваться на иерархию компетенций Бенджамина Блума, то экзамен модуля Э.2 Управление эффективностью требует от кандидата продемонстрировать компетенции трёх уровней:

Понимание методов управления эффективностью – то есть умение объяснять (например, классификацию затрат в зависимости от поставленных целей); умение приводить примеры для иллюстрации концепции (например, релевантных и нерелевантных затрат); обсуждать применимость (например, стратегий ценообразования) к конкретной ситуации и т.д.

В дальнейшем программа модулей стратегического уровня также будет включать новые аспекты финансовой отчётности как на уровне «применения», так и на более высоких уровнях «синтеза» и «оценки».

Применение методов управления эффективностью – то есть умение правильно использовать метод/алгоритм в конкретной новой для кандидата ситуации. Это потребует расчётов (к примеру, оптимального объёма заказа); определения, какой информации не хватает для принятия верного решения; подготовки отчётов (например, операционного отчёта о сверке бюджетной и фактической прибыли) и т.д.

Анализ для целей управления эффективностью – умение выделить в динамике сложного явления отдельные (возможно, противоречивые) факторы, чтобы предпринять адекватные корректирующие действия. Это может быть продемонстрировано в контексте анализа эффективности бизнес-подразделения или в рамках анализа отклонений. От кандидата потребуется умение оценивать значимость различных драйверов эффективности или выяснять природу взаимосвязи между отдельными причинами отклонений, предлагая обоснованные гипотезы, объясняющие разумность предположений.

Важно помнить, что развитие компетенций – это поступательный процесс, и освоение новых уровней строится на освоении предшествующих. Поэтому экзаменационные вопросы могут включать в себя и более низкие уровни компетенций, а также комбинировать в одном вопросе разные уровни. Например, объяснить показатель эффективности (понимание), рассчитать этот показатель эффективности на основании результатов деятельности компании (применение) и проанализировать влияние этого показателя на способность компании создавать ценность (анализ).

######

-
4. обсуждать различные подходы к роли финансово-экономической функции в создании ценности
- возможные роли финансовой функции в деятельности коммерческой организации
 - обеспечение информации для принятия управленческих решений
 - планирование и контроль
-

Раздел 2: Управление затратами

Подраздел 2.1 Затраты в деятельности организации

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. объяснять цели учета затрат	■ необходимость учета затрат для целей принятия управленческих решений ■ источники данных о затратах
2. объяснять классификацию затрат и применять профессиональное суждение при определении разных типов затрат	■ принцип «разные затраты для разных целей» ■ классификация затрат ■ по способу отнесения на объект затрат (прямые/косвенные) ■ по поведению (постоянные/переменные/условно переменные/ступенчатые) ■ по назначению (производственные, сбытовые, управленческие и пр.) ■ по капитализации (капитальные/операционные) ■ по способу учета (нормативные/фактические) ■ по подконтрольности (контролируемые/неконтролируемые) ■ субъективность классификации затрат

-
- | | |
|--|---|
| 3. определять объекты затрат, подходящие единицы затрат и места возникновения затрат | <ul style="list-style-type: none">■ объекты затрат (продукт, услуга, заказ, канал сбыта и пр.)■ единицы затрат (принцип релевантности и целесообразности)■ места возникновения затрат (МВЗ) |
|--|---|
-
- | | |
|--|--|
| 4. применять алгоритм отнесения косвенных затрат на себестоимость объекта затрат и обсуждать проблемы, связанные с распределением косвенных затрат | <ul style="list-style-type: none">■ отнесение/распределение/поглощение■ методы распределения косвенных затрат■ проблемы, связанные с отнесением косвенных затрат на себестоимость объекта затрат |
|--|--|
-
- | | |
|--|---|
| 5. рассчитывать маржинальную прибыль и объяснять ее роль в принятии управленческих решений | <ul style="list-style-type: none">■ понятие маржинальной прибыли■ маржинальная прибыль как инструмент принятия решений |
|--|---|
-
- | | |
|--|---|
| 6. рассчитывать себестоимость объекта затрат | <ul style="list-style-type: none">■ цели калькуляции себестоимости продуктов и услуг■ учет постоянных накладных расходов, нормативная ставка поглощения накладных расходов (OAR)■ недостаточное/избыточное постоянных накладных расходов■ маржинальная и полная производственная себестоимость |
|--|---|
-

Подраздел 2.2 Традиционные и современные подходы к учету затрат

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. рассчитывать прибыль по методу полного поглощения затрат, обсуждать преимущества и недостатки метода полного поглощения затрат (ППЗ)	■ традиционные методы учета затрат: метод ППЗ, проформа для расчета прибыли по методу ППЗ, преимущества и недостатки метода ППЗ ■ проблемы этического характера, связанные с использованием метода ППЗ (перепроизводство, манипуляции с прибылью) ■ проблемы использование метода ППЗ в современной бизнес-среде ■ частные случаи метода ППЗ: ■ позаказный (обзорно) ■ партионный (обзорно) ■ попроцессный (обзорно) ■ учет затрат на совместные продукты – подробно, включая способы распределения затрат общего процесса
2. рассчитывать прибыль по маргинальному методу учета, обсуждать преимущества и недостатки маргинального метода	■ традиционные методы учета затрат: маргинальный метод, проформа для расчета прибыли по маргинальному методу учета, преимущества и недостатки маргинального метода учета ■ причины возникновения разницы между показателями прибыли, рассчитанной по маргинальному методу и методу ППЗ

3. обсуждать уместность использования метода ППЗ и маржинального метода в различных бизнес-ситуациях	■ использование маржинального метода и метода ППЗ для принятия краткосрочных и долгосрочных управленческих решений
4. применять принципы метода учета затрат по видам деятельности (ABC-метода) для учета накладных расходов, обсуждать преимущества и недостатки ABC-метода, определять условия, в которых уместно использование ABC-метода	■ цель и принципы ABC-метода ■ преимущества и недостатки ABC-метода по сравнению с традиционными методами учета затрат ■ условия, при которых применение ABC-метода является обоснованным
5. объяснять применение принципов ABC-метода для анализа прямой доходности продуктов, клиентов и каналов сбыта	■ анализ прямой доходности продукта (DPPA) ■ анализ рентабельности каналов сбыта (CPA) ■ анализ рентабельности клиента (DCP) ■ процессно-ориентированное управление (ABM)
6. объяснять принципы теории ограничений и метода учета пропускной способности, рассчитывать себестоимость по методу учета пропускной способности, рассчитывать и интерпретировать основные коэффициенты, используемые в методе учета пропускной способности	■ теория ограничений Э.Голдратта ■ метод учета пропускной способности ■ расчет и интерпретация коэффициентов, используемых в методе учета пропускной способности ■ предлагать способы повышения коэффициента пропускной способности TPAR ■ применение теории ограничений в организациях, не связанных с производством

-
- | | |
|---|--|
| 7. объяснять принципы метода учета затрат на протяжении жизненного цикла и рассчитывать затраты жизненного цикла | <ul style="list-style-type: none">■ цель, принципы, преимущества и недостатки учета затрат на протяжении жизненного цикла■ отличие метода учета затрат на протяжении жизненного цикла от традиционного учета капитальных и операционных затрат■ характеристики этапов учета затрат на протяжении жизненного цикла (разработка, внедрение, рост, зрелость, угасание) с точки зрения поведения затрат, выручки и прибыли■ расчет затрат на протяжении жизненного цикла (на продукт/услугу/проект/клиента/канал сбыта и пр.) |
| <hr/> | |
| 8. объяснять принципы метода управления целевой себестоимостью, рассчитывать целевую себестоимость, предлагать способы устранения разрыва между целевой и прогнозируемой/фактической себестоимостью | <ul style="list-style-type: none">■ цель, принципы, преимущества и недостатки управления целевой себестоимостью■ расчет целевой себестоимости продуктов/услуг■ предлагать способы устранения разрыва между целевой и фактической себестоимостью, включая функционально-стоимостной анализ и метод кайзен |
| <hr/> | |
| 9. объяснять необходимость учета экологических затрат и связанные с этим сложности, объяснять методы учета экологических затрат, а также принципы устойчивого развития | <ul style="list-style-type: none">■ цель, принципы, преимущества и недостатки учета экологических затрат■ проблемы, связанные с учетом экологических затрат■ классификация экологических затрат■ методы учета экологических затрат (ABC-метод, учет затрат жизненного цикла, анализ «затраты-выпуск», учет затрат по материальным потокам) |
-

10. объяснять особенности учета затрат на цифровые продукты

- учет затрат на цифровые продукты

Подраздел 2.3 Управление операционными затратами

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь

Ориентировочное содержание программы подготовки

1. объяснять разницу между капитальными и операционными затратами

- разница между капитальными и операционными затратами, сложности отнесения затрат к капитальным или операционным, влияние на финансовые результаты организации
- связь управления капитальными затратами с инвестиционной подсистемой организации
- включение капитальных и операционных затрат в себестоимость продуктов и услуг

2. объяснять цель управления операционными затратами

- управление затратами, как инструмент формирования ценности
- выявление и сокращение/устранение затрат, не добавляющих ценности продукту
- цифровой учет затрат

3. объяснять концепцию учета затрат по центрам финансовой ответственности

- виды центров финансовой ответственности, их соответствие финансовой и организационной структурам коммерческой организации
- полномочия и ответственность
- мониторинг результатов деятельности центров финансовой ответственности

-
- | | |
|--|--|
| <p>4. объяснять роль системы внутреннего контроля в управлении операционными затратами</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ контроль отнесения затрат к конкретным категориям и объектам затрат ■ контроль цели осуществления затрат ■ установление лимитов ■ установление полномочий |
|--|--|
-
- | | |
|---|---|
| <p>5. объяснять роль управления цепочками поставок в системе управления затратами</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ концепция управления цепочками поставок в контексте оптимизации затрат ■ основные характеристики цепочки поставок (скорость, гибкость, надежность, затраты) ■ связь цепочки поставок с жизненным циклом продуктов |
|---|---|
-
- | | |
|--|---|
| <p>6. объяснять роль анализа отклонений для целей контроля над операционными затратами, рассчитывать и интерпретировать отклонения по затратам и по реализации, готовить отчет о сверке бюджетных и фактических показателей, учитывая изменения запасов материалов и готовой продукции</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ отклонения по переменным затратам (включая отклонения по составу и по выходу готовой продукции) ■ отклонения по постоянным затратам (включая отклонения в ABC-методе) ■ отклонения прибыли по объему реализации (включая отклонения по ассортименту и по количеству проданной продукции) ■ плановые и операционные отклонения ■ отчет о сверке бюджетных и фактических показателей, учитывая изменения запасов материалов и готовой продукции |
|--|---|
-
- | | |
|--|--|
| <p>7. Выявлять и объяснять риски, связанные со структурой затрат</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ операционный рычаг, зависимость от поставщиков |
|--|--|
-

Подраздел 2.4 Управление оборотным капиталом

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. объяснять понятие оборотного капитала, его компоненты и цель управления оборотным капиталом, анализировать и интерпретировать изменения в оборотном капитале	■ оборотный капитал и его компоненты ■ денежный цикл и его компоненты, продолжительность денежного цикла ■ баланс доходности и ликвидности ■ овертрейдинг ■ затраты на финансирование оборотного капитала ■ коэффициенты ликвидности и оборотного капитала
2. объяснять цель управления запасами и риски, связанные с уровнем запасов, предлагать различные подходы к управлению запасами, рассчитывать показатели, связанные с запасами, оптимальный размер заказа	■ затраты на заказ и затраты на хранение ■ минимальный и максимальный уровень запасов, уровень дозаказа, резервные запасы, ■ EOQ и модели на ее основе ■ JIT

-
- | | |
|---|--|
| 3. объяснять цель управления дебиторской задолженностью, анализировать состояние дебиторской задолженности, предлагать стратегии управления дебиторской задолженностью, рассчитывать затраты на дебиторскую задолженность | <ul style="list-style-type: none">■ дебиторская задолженность■ оценка кредитоспособности, кредитная политика■ анализ дебиторской задолженности■ кредитный контроль■ факторинг, динамическое дисконтирование■ скидки за досрочную оплату |
|---|--|
-
- | | |
|--|--|
| 4. объяснять цель управления кредиторской задолженностью, анализировать состояние кредиторской задолженности | <ul style="list-style-type: none">■ кредиторская задолженность■ анализ кредиторской задолженности■ скидки за досрочное погашение |
|--|--|
-
- | | |
|---|--|
| 5. объяснять цели поддержания наличных денежных средств и необходимость планирования денежных потоков, рекомендовать способы эффективного управления денежными средствами | <ul style="list-style-type: none">■ цели поддержания наличных денежных средств■ ликвидность и платежеспособность■ овердрафт■ краткосрочные инвестиции (депозиты, ценные бумаги) |
|---|--|
-

Раздел 3: Ценообразование

Подраздел 3.1 Макро и микроэкономические факторы

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. объяснять влияние цены на прибыльность и устойчивость коммерческой организации	■ воздействие цены на прибыль ■ связь между ценой, объемом продаж и прибылью ■ три уровня регулирования цен (обзорно) ■ ценовые лидеры и ценовые последователи ■ ценовые войны (обзорно)
2. объяснять макроэкономические факторы, влияющие на ценообразование	■ циклы деловой активности (рецессия, депрессия, восстановление, подъем) ■ влияние государства: налоги и акцизы, минимальные и максимальные цены
3. объяснять влияние структуры рынка на ценообразование, определять и обсуждать структуру рынка	■ рыночные структуры (чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, монополия, олигополия)
4. обсуждать достоинства и ограничения концепции эластичности спроса, рассчитывать относительную эластичность спроса по цене, а также перекрестную эластичность при заданных условиях и обсуждать проблемы применения концепции эластичности спроса на практике	■ эластичность спроса и методы оценки эластичности ■ взаимозаменяемые и взаимодополняющие продукты ■ факторы, влияющие на эластичность спроса

Подраздел 3.2 Модель максимизации прибыли

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. объяснять суть модели максимизации прибыли и проблемы, связанные с ее практическим применением, рассчитывать цену, обеспечивающую максимальную прибыль	- поведение затрат в краткосрочной и долгосрочной перспективе - закон убывающей отдачи, эффект масштаба, обратный эффект масштаба - предельный доход и предельные затраты - уравнение спроса - модель максимизации прибыли, ограничения применения модели - цена, обеспечивающая максимальную прибыль

Подраздел 3.3 Ценообразование на основе затрат

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. рассчитывать цену на базе затрат, объяснять преимущества и недостатки метода «затраты плюс», а также условия, при которых целесообразно использовать метод «затраты плюс»	«маржинальные затраты плюс» «полные затраты плюс» - ценообразование, исходя из заданной целевой доходности - преимущества и недостатки методов ценообразования на базе затрат

Подраздел 3.4 Ценообразование на основе рыночного подхода

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. объяснять стратегии вывода продукта на рынок, обсуждать преимущества, недостатки и условия применения этих стратегий, рекомендовать подходящую стратегию для вывода на рынок нового продукта	■ стратегия «снятия сливок с рынка» ■ стратегия цены проникновения на рынок
2. объяснять рыночные стратегии ценообразования и условия их применения, рекомендовать подходящие рыночные стратегии ценообразования	■ воспринимаемая стоимость (стоимость репутации) ■ стратегия премиальных цен ■ стратегия цен ниже рынка ■ ценовая дискриминация ■ стратегия продаж в убыток ■ ценообразование по продуктовой линии ■ формирование товарных наборов

Раздел 4: Принятие краткосрочных управленческих решений

После изучения этого раздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. определять затраты и выгоды, релевантные для принятия краткосрочных управленческих решений, рекомендовать подходящие краткосрочные решения в различных бизнес-ситуациях	■ релевантные затраты и выгоды ■ решение «сделать или купить» ■ решение «принять или отклонить заказ» ■ решение о закрытии/снятии с производства ■ решение о целесообразности доработки ■ решение о минимальной цене
2. формировать оптимальный производственный план в условиях ограниченных ресурсов	■ принцип лимитирующего фактора ■ один ограниченный ресурс ■ несколько ограниченных ресурсов, решение задач с помощью графического метода линейного программирования ■ симплекс-метод (формирование входящей и трактовка исходящей матрицы) ■ теневая цена

Раздел 5: Управление эффективностью

Подраздел 5.1 Показатели эффективности

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. объяснять выбор показателей эффективности в зависимости от бизнес-модели коммерческой организации, ее структуры и размера, рекомендовать подходящие показатели эффективности	- различные бизнес-модели (по Портеру и Остервальдеру) - структура коммерческой организации (предпринимательская, функциональная, дивизиональная, матричная, современные структуры) - зависимость показателей эффективности от размера, структуры и формы собственности коммерческой организации
2. объяснять иерархию показателей эффективности и их связь со стратегическими целями компании, предлагать подходящие показатели эффективности для каждого уровня управления коммерческой организацией	- треугольник Энтони и показатели эффективности - каскадирование показателей эффективности - разработка КПЭ
3. объяснять и рассчитывать показатели эффективности, основанные на дисконтировании денежных потоков	MVA, EVA
4. объяснять и рассчитывать показатели эффективности в абсолютном выражении, обсуждать преимущества и недостатки показателей эффективности в абсолютном выражении	- операционная прибыль - EBITDA - чистая прибыль - остаточная прибыль (RI) - отклонения фактических результатов от бюджетных

- FCF

5. объяснять и рассчитывать показатели эффективности в относительном выражении, обсуждать преимущества и недостатки показателей эффективности в относительном выражении

- ROCE, ROI, ROS, оборачиваемость активов

6. объяснять необходимость установления нефинансовых показателей эффективности для достижения целей организации

- нефинансовые показатели для разных целей

Подраздел 5.2 Альтернативные подходы к оценке эффективности

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь

Ориентировочное содержание программы подготовки

1. объяснять концепцию бенчмаркинга как инструмента оценки и повышения эффективности деятельности компании

- бенчмаркинг (внутренний, конкурентный, функциональный, стратегический)

2. объяснять сбалансированную систему показателей, предлагать цели и показатели для различных коммерческих организаций

- сбалансированная система показателей (по Нортону и Каплану)

Подраздел 5.3 Оценка эффективности

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
1. объяснять влияние выбора показателей эффективности на результаты деятельности коммерческой организации	■ принцип контролируемости ■ принцип единства целей ■ выбор показателей эффективности ■ поведенческие аспекты выбора показателей эффективности, политика получения краткосрочных выгод
2. анализировать результаты деятельности коммерческой организации на основе финансовых и нефинансовых показателей эффективности, рекомендовать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности коммерческой организации,	■ абсолютные и относительные финансовые показатели эффективности и их интерпретация в контексте целей конкретной коммерческой организации и конкретных рыночных условий ■ нефинансовые показатели эффективности деятельности конкретной коммерческой организации и их интерпретация ■ роль нефинансовых показателей эффективности в достижении финансовых целей организации
3. анализировать результаты деятельности центров финансовой ответственности на основе финансовых и нефинансовых показателей эффективности, рекомендовать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности центров финансовой ответственности	■ абсолютные и относительные финансовые показатели эффективности деятельности центров финансовой ответственности и их интерпретация ■ нефинансовые показатели эффективности деятельности центров финансовой ответственности и их интерпретация ■ соблюдение принципа контролируемости и принципа единства целей при выборе финансовых и нефинансовых показателей

эффективности деятельности центров финансовой ответственности

- | | |
|---|---|
| <p>4. предлагать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности отдельных работников, анализировать результаты деятельности отдельных работников на основе финансовых и нефинансовых показателей эффективности</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ ключевые показатели эффективности (KPI) работников и оценка эффективности отдельных работников ■ соблюдение принципа контролируемости и принципа единства целей при выборе ключевых показателей деятельности |
|---|---|

Подраздел 5.4 Трансфертное ценообразование

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь

Ориентировочное содержание программы подготовки

- | | |
|--|---|
| <p>1. объяснять цели трансфертного ценообразования</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ цели трансфертного ценообразования с точки зрения повышения эффективности деятельности подразделений и максимизации прибыли компании |
| <p>2. объяснять главный принцип трансфертного ценообразования и демонстрировать примеры его применения в различных ситуациях</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ «компании все равно, по каким ценам торгуют между собой подразделения, если эти цены основаны на альтернативных затратах» ■ установление трансфертной цены в условиях идеального рынка, наличия свободных мощностей и производственных ограничений |
| <p>3. описывать способы разрешения противоречий при установлении двойной цены</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ трансфертная цена, гармонизированная по целям ■ «затраты плюс», двухчастный тариф и система двойных цен |

- | | |
|---|--|
| <p>4. объяснять основные цели и проблемы международного трансфертного ценообразования</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ влияние налоговых систем и валют разных стран на международное трансфертное ценообразование ■ директива ОЭСР и принципы формирования трансфертных цен |
| <p>5. объяснять этические вопросы, которые могут возникнуть при формировании трансфертных цен</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ этические вопросы в трансфертном ценообразовании |

Подраздел 5.5 Методы повышения эффективности

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь

1. объяснять способы обнаружения потерь и повышения эффективности деятельности коммерческой организации
2. объяснять роль систем управления качеством в повышении эффективности деятельности коммерческой организации, готовить отчеты о затратах на обеспечение качества

Ориентировочное содержание программы подготовки

- бережливое производство, включая КПСЦ, 8 видов потерь, 5С, СОП, SMED, кайдзен, Канбан, TPM, «плавательные дорожки» (обзорно)
- всеобщее управление качеством (TQM), классификация затрат на обеспечение качества и подготовка отчетов о затратах на обеспечение качества (по Демингу) (обзорно)
- уменьшение вариативности процессов (по Демингу)
- цикл PDCA (по Демингу) (обзорно)