



**hseipaa.kz**  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ

# CIMA CERTIFICATE IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN RUSSIAN



[info@hseipaa.kz](mailto:info@hseipaa.kz)



Алматы: +7 (727) 224 21 21  
Астана: +7 (7172) 97 23 24



[www.hseipaa.kz](http://www.hseipaa.kz)



г. Алматы пр. Сейфуллина  
498, оф. 202



# ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

## P1

### УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОПЕРАЦИЙ

#### Общее описание программы

Программа P1 подчеркивает важную роль затрат и драйверов затрат в производственной деятельности, анализе и порядке использования информации в процессе принятия решений в организации. Программа P1 акцентирует внимание на краткосрочном периоде. Она охватывает бюджетирование как способ краткосрочного планирования для реализации стратегии организации. Кроме того, она позволяет научиться анализировать информацию о затратах, объемах и ценах для принятия краткосрочных решений, связанных с продуктами и услугами и формирования представления о влиянии рисков на такие решения. Программа P1 закладывает основы для управления затратами и принятия долгосрочных решений, рассматриваемых в рамках программы P2.

#### Содержание программы

Весовой коэффициент    Тема программы

30 %	A. Системы учета затрат
25 %	B. Бюджетирование
30 %	C. Принятие краткосрочных решений
15 %	D. Учет риска и неопределенности

## P1 — A. СИСТЕМЫ УЧЕТА ЗАТРАТ(30 %)

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	Ориентировочное содержание программы курса	
1. Обсуждать методы калькуляции затрат и их результаты.	(a) применять маржинальный метод (метод переменных затрат) учета затрат и метод полного поглощения затрат для отчетности по прибыли и оценки запасов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка отчетности по прибыли и оценка запасов согласно маржинальному методу (методу переменных затрат) учета затрат и методу полного поглощения затрат, включая сверку бюджетной и фактической прибыли с использованием принципов полного поглощения затрат и/или маржинального метода учета затрат.</li> </ul>	
	(b) сравнивать и сопоставлять попроцессное калькулирование с традиционным маржинальным методом и традиционным методом полного поглощения затрат.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расчет себестоимости продуктов и услуг в системе попроцессного учета затрат.</li> <li>Преимущества и недостатки попроцессного калькулирования затрат по сравнению с традиционными системами учета затрат.</li> </ul>	
	(c) применять нормативные методы калькуляции затрат, включая сверку бюджетной и фактической прибыли, и проводя различие между плановыми и операционными отклонениями.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Производственные нормативы материальных затрат, затрат на оплату труда, переменных накладных расходов и постоянных накладных расходов.</li> <li>Нормативы и отклонения в сфере услуг, секторе общественного обслуживания (например, здравоохранение и правоохранительная деятельность) и секторе профессиональных услуг (например, отклонения по структуре прямых трудозатрат в консалтинге).</li> <li>Отклонения по цене/ставке и объему использования/эффективности материальных затрат, трудозатрат и переменных накладных расходов.</li> <li>Разделение общих отклонений по объему /эффективности на отклонение по ассортименту и отклонение по выпуску</li> <li>Примечание: Требуется провести расчет отклонений по ассортименту на основании индивидуальных и средних показателей стоимости.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отклонения постоянных накладных расходов по затратам и по объему.</li> <li>Разделение отклонений постоянных накладных расходов на отклонения по объему производства и эффективности.</li> <li>Отклонения по цене и физическому объему реализации (расчет последнего по каждому отдельному объекту в части выручки, валовой прибыли и маржинальной прибыли).</li> <li>Отклонения по ассортименту реализации и отклонения по количеству реализованной продукции. Применение этих отклонений во всех секторах, включая сектор профессиональных услуг и розничной торговли.</li> <li>Плановые и операционные отклонения.</li> <li>Анализ отклонений в системе попроцессного учета затрат.</li> </ul>
	(d) интерпретировать отклонения затрат на материалы, оплату труда, переменных накладных расходов, постоянных накладных расходов и отклонения по реализации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интерпретация отклонений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Взаимосвязь между отклонениями.</li> </ul>
	(e) объяснять преимущества и недостатки нормативного метода калькуляции затрат в различных секторах и его приемлемость в современной бизнес-среде.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Критика нормативного метода калькуляции затрат, включая его применение в современной бизнес-среде.</li> </ul>	
	(f) объяснять влияние методов производства по принципу «точно в срок» (JIT) на методы учета затрат.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Влияние производства по принципу «точно в срок» (JIT) на системы учета затрат и оценки эффективности деятельности.</li> </ul>	
2. Обсуждать роль учета затрат на качество.	(a) обсуждать роль учета затрат на качество в рамках системы всеобщего управления качеством (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка отчетов о затратах на качество, включая классификацию таких затрат на расходы на предотвращение дефектов, расходы на подтверждение качества, внутренние потери из-за низкого качества и внешние потери из-за низкого качества.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование учета затрат на качество в рамках системы всеобщего управления качеством (TQM).</li> </ul>
3. Обсуждать роль учета экологических издержек.	(a) объяснять роль учета экологических издержек в рамках системы управления природопользованием.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Классификация экологических издержек с использованием системы учета затрат на качество</li> <li>Соотнесение экологических издержек с деятельностью и результатами воздействия на внешнюю среду; их влияние на процесс принятия решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сложности измерения экологических издержек и их влияния на окружающую среду.</li> <li>Роль учета экологических издержек в повышении эффективности природоохранной и финансовой деятельности.</li> </ul>

## P1 — В. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	Ориентировочное содержание программы курса
1. Объяснять цели прогнозов, планов и бюджетов.	(а) объяснять цели бюджетов, включая планирование, коммуникацию, координацию, мотивацию, наделение полномочиями, контроль и оценку, и каким образом эти цели могут вступать в противоречие друг с другом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Роль прогнозов и планов в распределении ресурсов, оценке эффективности и контроле.</li> <li>Назначение бюджетов, бюджетный процесс и возможные конфликты.</li> </ul>
2. Готовить прогнозы финансовых результатов.	(а) рассчитывать прогнозируемые объемы продукции/услуг, выручки и затрат, используя соответствующие методы прогнозирования и принимая во внимание структуру затрат.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ временного ряда, включая скользящие общие суммы и средние показатели, учет сезонных колебаний, анализ трендов с использованием регрессионного анализа и применение этих методов при прогнозировании объемов продукции и услуг.</li> </ul>
3. Обсуждать бюджеты на основе прогнозов.	<p>(а) готовить бюджет для любого счета в сводном бюджете на основе перспективных оценок/прогнозов и управленческих целевых показателей.</p> <p>(б) обсуждать альтернативные подходы к бюджетированию.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процесс формирования бюджета, лимитирующие факторы, взаимосвязь между показателями бюджета и сводного бюджета.</li> <li>Альтернативные подходы к формированию бюджета, включая инкрементное бюджетирование, бюджетирование с нуля и попроцессное бюджетирование.</li> </ul>
4. Объяснять принципы, заложенные в основу использования бюджетов в целях контроля.	(а) обсуждать бюджетирование как систему контроля, а также применение учета по центрам ответственности и его значимость при построении функциональных бюджетов, на основании которых формируется общий сводный бюджет.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование бюджетов для планирования и контроля, например, скользящих бюджетов и гибких бюджетов.</li> <li>Концепции выявляющего (feedback) и упреждающего (feed-forward) контроля.</li> <li>Учет по центрам ответственности и взаимосвязь с контролируруемыми и неконтролируемыми затратами.</li> </ul>
5. Анализировать результаты деятельности с использованием бюджетов, учитывая альтернативные подходы и чувствительность к переменным факторам.	(а) анализировать последствия сценариев «что если».	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ «что если» с учетом меняющихся прогнозных показателей объемов, цен и структуры затрат.</li> <li>Оценка общей эффективности деятельности с использованием анализа отклонений на основе фиксированных и гибких бюджетов.</li> </ul>

## P1 — С. ПРИНЯТИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ РЕШЕНИЙ

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	Ориентировочное содержание программы курса
1. Объяснять концепции формирования затрат и выручки применительно к процессам ценообразования и принятия решений по продуктам.	<p>(а) объяснять принципы принятия решений, включая определение релевантных денежных потоков и возможностей их использования с учетом качественных факторов.</p> <p>(б) объяснять возможные противоречия между учетом затрат для целей отражения прибыли и оценки запасов и информацией, необходимой для принятия решений.</p> <p>(с) объяснять конкретные вопросы, возникающие при принятии решений о ценообразовании, а также противоречия между принципами маржинальных затрат и необходимостью полного возмещения всех понесенных затрат.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Релевантные денежные потоки и возможности их использования при принятии краткосрочных решений.</li> <li>Важность стратегических аспектов в процессе принятия краткосрочных решений.</li> <li>Релевантные затраты и выручка при принятии решений и их взаимосвязь с концепциями бухгалтерского учета.</li> <li>Покрывание маржинальных затрат и полное возмещение затрат как основа для принятия решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе.</li> </ul>
2. Анализировать краткосрочные решения по ценообразованию и продуктам.	<p>(а) Применять концепцию релевантных затрат к различным видам краткосрочных решений.</p> <p>(б) Применять анализ безубыточности для ассортиментного ряда.</p> <p>(с) Анализировать решения по формированию ассортимента продукции, включая обстоятельства, при которых необходимо применять методы линейного программирования для определения «оптимальных» решений.</p> <p>(d) объяснять, почему совместные затраты необходимо распределять на конечные продукты для целей финансовой отчетности, и почему такое распределение не целесообразно для принятия решений о жизнеспособности процессов и продуктов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Применение концепции релевантных затрат к различным видам краткосрочных решений, включая решения по ценообразованию одновременных заказов, решения «покупать или производить», решения о прекращении деятельности другие производственные решения.</li> <li>Анализ безубыточности ассортиментного ряда, включая построение графиков безубыточности и графиков соотношения прибыли/объема, коэффициент маржинальной прибыли, запас прочности и т. д.</li> <li>Анализ ассортимента продукции в ситуациях, когда существуют ограничения по спросу на продукцию/услуги, и существует еще одно ограничение в производстве.</li> <li>Линейное программирование в условиях множественных ограничений.</li> <li>Решение задач с двумя переменными с применением графических методов и систем уравнений, значение понятия «оптимальное» решение.</li> <li>Распределение совместных затрат и принятие решений о жизнеспособности процессов и продуктов с учетом релевантных затрат и выручки.</li> </ul>

## P1 — D. УЧЕТ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ (15 %)

Результаты обучения По завершении учебного курса студенты должны уметь:

Ориентировочное содержание программы курса

Основные навыки	Содержание	
1. Анализировать информацию для оценки рисков и их влияния на краткосрочные решения.	(a) обсуждать природу рисков и неопределенности, а также отношение к риску лиц, принимающих решения.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Природа риска и неопределенности.</li><li>• Влияние отношения менеджеров к риску на принятие решений.</li></ul>
	(b) анализировать риски с использованием анализа чувствительности, ожидаемых значений, стандартных отклонений и таблиц вероятности.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ чувствительности при моделировании решений и применение анализа «что если» для выявления переменных, которые могут оказать существенное влияние на результаты проекта.</li><li>• Отнесение показателей вероятности к ключевым переменным в рамках моделей принятия решений.</li><li>• Анализ распределения вероятностей по результатам проекта.</li><li>• Стандартные отклонения.</li><li>• Таблицы ожидаемых значений и стоимость полной и неполной информации.</li><li>• Дерево принятия решений для проблем, предполагающих многоступенчатое принятие решений.</li></ul>
	(c) применять модели принятия решений в условиях неопределенности.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Критерии максимина, максимакса и минимакса.</li><li>• Таблицы решений.</li></ul>