



ACCA

Управление эффективностью бизнеса (PM)

Программа и Учебный план

Сентябрь 2022 г.– июнь 2023 г.

Разработаны, чтобы помочь в планировании подготовки и предоставить подробную информацию о том, что будет тестироваться на экзаменах.

Think Ahead

Краткое содержание

1. Уровень знаний и навыков
2. Количество учебных часов и признание квалификации
3. Руководство по структуре экзамена ACCA и формату его проведения
4. Подход ACCA к проверке знания нормативных документов
5. Взаимосвязь курса «Управление эффективностью бизнеса» с другими предметами
6. Что представляет собой экзамен
7. Общее описание курса
8. Основные компетенции
9. Программа курса
10. Учебный план
11. Краткое изложение изменений экзамена Управление эффективностью бизнеса (PM)

1. Уровень знаний и навыков

Этот курс представляет собой ещё один шаг на пути к получению квалификации ACCA. Студента ждёт дальнейшее расширение и углубление профессиональных знаний и навыков, а также освоение тех норм и ценностей, которые должен демонстрировать квалифицированный профессионал.

Предлагаемая Программа и Учебный план содержат конкретные темы, которые включены в курс Управление эффективностью бизнеса (Performance Management). Курс разбит на разделы и подразделы, более подробно раскрывающие требования по каждой теме. Степень владения каждой темой ACCA оценивает на одном из трёх уровней:

- Уровень 1: Знание и понимание
- Уровень 2: Применение и анализ
- Уровень 3: Синтез и оценка

Чтобы дать студенту понять, насколько глубоко в ходе экзамена по предмету «Управление эффективностью бизнеса» (Performance Management) будет оцениваться владение конкретной темой, каждая из тем помечена надстрочным знаком 1, 2 или 3. Это и есть указание на уровень знаний и навыков, которые студент должен продемонстрировать на экзамене.

В целом, эти три уровня знаний и навыков приблизительно соответствуют уровням иерархии предметов в профессиональной схеме ACCA:

Прикладные знания (Applied Knowledge)
Прикладные навыки (Applied Skills) и
Стратегический профессиональный уровень (Strategic Professional).

Важно понимать, что на экзаменах по предметам каждого уровня профессиональной схемы ACCA могут также оцениваться знания и навыки, полученные на предыдущих уровнях. Это происходит потому, что каждый новый этап обучения углубляет и расширяет темы, освоенные раньше. Кроме того, иногда на более низких уровнях профессиональной схемы ACCA оценивает компетенции более высоких уровней. Поэтому, несмотря на то, что предмет Управление эффективностью бизнеса (Performance Management) в иерархии ACCA находится на уровне Прикладные навыки (Applied Skills), не каждая изучаемая тема экзаменуется на уровне 2.

2. Количество учебных часов и признание квалификации

Программа подготовки к экзаменам квалификации ACCA не содержит каких-либо указаний на количество учебных часов, необходимых для подготовки к экзамену, поскольку модели подготовки и способы обучения существенно различаются, в зависимости от конкретного студента или учебного заведения. Кроме того, на время, необходимое для изучения предмета, влияют личные обстоятельства студентов, условия их работы и учебы, а также иные факторы.

Являясь членом Международной Федерации Бухгалтеров (IFAC), ACCA стремится к тому, чтобы квалификация ACCA была признана в качестве образовательной программы как можно шире: образовательными системами, официальными учреждениями и партнерами по всему миру. Тем самым ACCA добивается официального признания квалификации государственными органами, регуляторами и работодателями во всех секторах экономики. В настоящее время квалификация ACCA уже признана в рамках образовательных систем ряда стран. Более подробную информацию можно получить в государственных органах, отвечающих за регулирование работы образовательной системы конкретной страны.

3. Руководство по структуре экзамена АССА и формату его проведения

Структура и формат экзаменов по разным предметам различаются.

Прикладные знания (Applied Knowledge)

В рамках экзаменов по предметам уровня Прикладные знания (Applied Knowledge) обязательно тестируется каждая тема, включенная в программу. Это стимулирует студентов изучать все темы программы по каждому курсу. Экзамены проводятся в компьютерном формате, продолжительность одного экзамена составляет 2 часа.

Прикладные навыки (Applied Skills)

Экзамен «Корпоративное право» (в английской и международной версии) - это двухчасовой компьютерный экзамен в форме теста. Для получения информации о формате и структуре таких экзаменов обратитесь к разделу ниже «Что представляет собой экзамен».

Экзамены по остальным предметам уровня Прикладные навыки (Applied Skills) (PM, TX- UK, FR, AA и FM) включают в себя как вопросы в форме теста, так и вопросы, требующие развернутого ответа. Максимальная оценка составляет 100 баллов. Экзамены по всем этим предметам проводятся в компьютерном формате. Продолжительность каждого экзамена составляет 3 часа. Перед началом экзамена студентам предоставляется время для ознакомления с порядком проведения экзамена.

При ответе на вопросы, требующие развернутого ответа, на экзаменах по

предметам уровня Прикладные навыки (Applied Skills) (за исключением предмета «Корпоративное право» (Corporate and Business Law)) студенты фактически выполняют те же действия, что и в реальных рабочих условиях. В частности, студентам нужно продемонстрировать владение рядом цифровых навыков: умение использовать электронные таблицы и текстовые редакторы так же, как они использовали бы эти инструменты на рабочем месте. Такой подход позволяет АССА оценивать, в первую очередь, технические и прикладные навыки студентов, а не умение производить арифметические действия.

Стратегический профессиональный уровень (Strategic Professional)

Продолжительность каждого экзамена этого уровня (кроме предмета «Руководитель стратегического уровня» (Strategic Business Leader), о котором будет сказано ниже) составляет 3 часа 15 минут. Наряду со знаниями и навыками третьего уровня (Синтез и оценка) эти экзамены оценивают профессионализм студента, для чего предусмотрены несколько отдельных баллов за профессионализм.

Экзамен по предмету «Руководитель стратегического уровня» (Strategic Business Leader) стоит особняком и проводится в формате бизнес-кейса. Продолжительность экзамена, включая время, отведенное на ознакомление с вопросами, обдумывание и планирование ответов, составляет 4 часа, при этом студенты могут распределять отведенное время по своему усмотрению. Студентам не предоставляется возможности заранее ознакомиться с материалами, все экзаменационные материалы, включая информацию по разбираемому примеру, и приложения, предоставляются

непосредственно на экзамене.

Экзамен по предмету «Руководитель стратегического уровня» (Strategic Business Leader) построен на основе одного главного бизнес-сценария, но при выполнении ряда связанных заданий студентам могут быть предоставлены дополнительные материалы. Оценка включает 80 баллов за технические знания и навыки и 20 баллов за профессиональные навыки.

С 2020 года экзамены «Профессионал в стратегии» (Strategic Professional) стали доступны в виде компьютерных экзаменов. Более подробная информация о том, какой формат экзамена доступен в вашем регионе, будет размещена на глобальном веб-сайте ACCA.

ACCA перешла к проведению экзаменов по предметам уровней Прикладные знания (Applied Knowledge) и Прикладные навыки (Applied Skills) в компьютерном формате и ведет активную работу по переводу в этот формат всех остальных экзаменов квалификации ACCA.

Типы вопросов, используемые на Стратегическом профессиональном уровне, опять потребуют от студентов эффективной симуляции того, что они будут делать на рабочем месте, и с переходом на компьютерный формат эти экзамены снова дают ACCA возможность сосредоточиться на применении знаний к сценариям, используя целый ряд инструментов – электронные таблицы, текстовые процессоры и презентации - не только позволяя студентам продемонстрировать свои технические и профессиональные навыки, но также использовать технологии, доступные современным финансистам.

Управление временем

ACCA рекомендует студентам не торопиться и использовать время в начале экзамена для внимательного ознакомления с вопросами и планирования ответов, хотя технически студенты могут приступить к изложению ответов на вопросы сразу же после начала экзамена. В любом случае студент должен уделить достаточно времени тщательному ознакомлению со всей информацией и экзаменационными требованиями.

Ни в одном из экзаменов ACCA нет вопросов по выбору, все вопросы являются обязательными.

4. Подход АССА к проверке знания нормативных документов

АССА может выносить на экзамен любую тему из тех, которые приведены в подробном Учебном плане, включая знания, методы, принципы, теории и понятия, относящиеся к этим темам.

Некоторые из этих тем опираются на нормативные и законодательные акты, которые периодически пересматриваются и обновляются. Прежде всего это касается экзаменов по финансовому учету, аудиту и подтверждению достоверности информации, праву и налогообложению.

В этой связи АССА в дополнение к подробному Учебному плану раз в год публикует точный Список экзаменуемых документов, содержащий конкретные нормативные и законодательные акты, знание положений которых может быть протестировано в рамках указанных экзаменационных сессий.

Поэтому для указанных выше экзаменов Учебный план следует читать вместе со Списком экзаменуемых документов, хотя именно в Учебном плане содержится более подробная информация о необходимой глубине освоения материала и уровне, на котором в ходе экзаменов будет проверяться знание положений соответствующих документов.

В целом для всех экзаменов (кроме экзамена по налогообложению) действует следующее правило: нормативные акты, изданные или законодательные акты, принятые до 31 августа каждого года, будут

экзаменоваться с 1 сентября следующего года до 31 августа года, следующего за ним. Термин «изданный» или «принятый» относится к моменту официального утверждения нормативного или законодательного акта.

Знание положений нормативных актов, изданных, или законодательных актов, принятых в указанные выше сроки, может быть проверено в ходе экзаменов, даже если эти акты еще не вступили в силу.

Термин «вступление в силу» относится к моменту, когда положения конкретного нормативного или законодательного акта в отношении операций и хозяйственной деятельности предприятия начинают применяться на практике.

В любом случае, для каждого конкретного предмета, где применяются нормативные и законодательные акты, следует руководствоваться соответствующим Списком экзаменуемых документов.

В ходе экзаменов по налогообложению в Великобритании, которые проводятся с 1 июня по 31 марта, оценивается знание положений Закона о бюджете (Finance Act), принятого в предыдущем году. Таким образом, в ходе экзаменов, которые будут проводиться в период с 1 июня 2022 г. по 31 марта 2023 г., будет оцениваться знание положений Закона о бюджете (Finance Act).

Кроме того, при сдаче экзаменов в период с 1 июня 2021 года по 31 марта 2021 года все вопросы будут предполагать, что Великобритания остается в составе Европейского Союза.

Более подробную информацию о

конкретных нормативных актах в области налогообложения, знание положений которых будет оцениваться в ходе экзаменов, и о степени подробности такой оценки можно найти в соответствующей статье, посвященной Закону о бюджете (Finance Act), подготовленной экзаменаторами и опубликованной на сайте ACCA.

Проверка знаний, касающихся переданных налогов, действующих или вводимых в Шотландии, Уэльсе и Северной Ирландии, не осуществляется и не будет осуществляться.

5. Взаимосвязь курса «Управление эффективностью бизнеса» с другими предметами

На схеме, приведенной ниже, показана взаимосвязь между курсом «Управление эффективностью бизнеса» (Performance Management) и другими предметами квалификации ACCA. Например, из схемы очевидно, что предмет «Управление эффективностью бизнеса» (Performance Management) является фундаментом для освоения предмета «Управление эффективностью бизнеса, продвинутый уровень» (Advanced Performance Management). Цель этой схемы – проинформировать студентов о том, какой материал, возможно, следует повторить, прежде чем приступить к изучению соответствующего курса.



6. Что представляет собой экзамен

Экзамен по предмету «Управление эффективностью бизнеса» (Performance Management) проводится на компьютере и продолжается 3 часа.

До начала экзамена студентам дается дополнительно 10 минут для ознакомления с правилами проведения экзамена.

Экзаменационные вопросы включают в себя как расчетные, так и дискуссионные элементы. В некоторых заданиях используется метод анализа сценария/деловой ситуации.

Часть А экзамена состоит из 15 вопросов в форме тестов. Оценка по каждому вопросу составляет 2 балла. Таким образом, общий вес Части А – 30 баллов.

Часть В экзамена состоит из трех вопросов, каждый из которых включает в себя пять тестов. Каждый из тестов оценивается в 2 балла, и общий вес Части В составляет 30 баллов.

Вопросы Частей А и В могут затрагивать любые темы, входящие в Программу курса «Управление эффективностью бизнеса» (Performance Management).

Часть С включает в себя два вопроса, предполагающих развернутый письменный и/или расчётный ответ; максимальная оценка по каждому из вопросов составляет 20 баллов. Эти вопросы чаще всего касаются методов принятия решений, бюджетирования и контроля и/или оценки и контроля эффективности бизнеса. Общий вес Части С составляет 40 баллов.

Студентам предоставляются необходимые формулы.

Всего 100 баллов

7. Общее описание курса

Программа курса «Управление эффективностью бизнеса» (Performance Management) опирается на знания, полученные в рамках курса «Управленческий учет» (Management Accounting). На экзамене по этому предмету оценивается понимание студентами принципов управления эффективностью бизнеса. В рамках данного курса студенты готовятся к более углубленному и изучению специализированного материала данного материала в рамках предмета «Управление эффективностью бизнеса, продвинутый уровень» (Advanced Performance Management).

В первом разделе Программы курса рассматриваются информация, технологии и системы, необходимые предприятиям для оценки и управления эффективностью деятельности в современной конкурентной среде. Финансовому специалисту очень важно понимать, как информационные системы и новые разработки в сфере технологий влияют на методы управленческого учета, а также понимать значимость информационных систем в механизмах управления и контроля организации.

В следующем разделе Программы более углубленно рассматриваются темы, связанные с учетом затрат и управленческим учетом. Этот раздел частично опирается на знания, полученные в рамках курса «Управленческий учет» (Management Accounting), в первую очередь в области распределения накладных расходов. Задача данного раздела Программы заключается в том, чтобы студенты расширили свои знания в области методов управленческого учета.

В следующем разделе Программы рассматриваются методы принятия решений. Студенты должны продемонстрировать понимание проблем, связанных с критическими ресурсами, решениями в области ценообразования и

решениями «покупать или производить», а также их взаимосвязи с оценкой эффективности бизнеса. Одним из факторов, влияющих на принятие решений в реальных условиях, являются риск и неопределенность. Студенты должны быть знакомы с понятием риска, и уметь применять ряд основных методов для учета рисков в процессе принятия решений.

Важным аспектом деятельности многих финансовых специалистов является бюджетирование. В соответствующем разделе программы рассматриваются различные методы бюджетирования, включая количественные техники и связанные с ними проблемы. Крайне важными являются поведенческие аспекты бюджетирования, поэтому в программе, среди прочего, рассматриваются возможные поведенческие модели, которые могут возникать в различных ситуациях, связанных с бюджетом и бюджетированием. При этом предполагается, что знания и навыки, касающиеся составления фиксированного и гибкого бюджетов, а также приростного бюджетирования, студенты уже освоили в рамках курса «Управленческий учет» (Management Accounting).

Следующий раздел посвящен нормативному методу учета затрат и отклонениям расходов. В рамках курса «Управление эффективностью бизнеса» (Performance Management) предполагается, что студенты хорошо знают все виды отклонений, изученных ранее в рамках курса «Управленческий учет» (Management Accounting). В этом разделе рассматриваются отклонения по номенклатуре материалов и выходу продукции, а также плановые и операционные отклонения. Эти темы также рассматриваются с точки зрения управления эффективностью бизнеса. Финансовые специалисты должны уметь интерпретировать рассчитываемые показатели и понимать их значение в контексте эффективности бизнеса.

Последний раздел Программы курса

посвящен оценке и контролю эффективности бизнеса. Это очень важный раздел программы. Финансовым специалистам необходимо понимать значимость как финансовых, так и нефинансовых показателей эффективности с точки зрения управления эффективностью, а также сложности, связанные с оценкой эффективности деятельности предприятий, состоящих из нескольких обособленных подразделений, и проблемы, которые могут возникнуть, если не учитывать влияние внешних факторов на эффективность бизнеса. Этот раздел напрямую готовит студентов к изучению предмета «Управление эффективностью бизнеса, продвинутый уровень» (Advanced Performance Management).

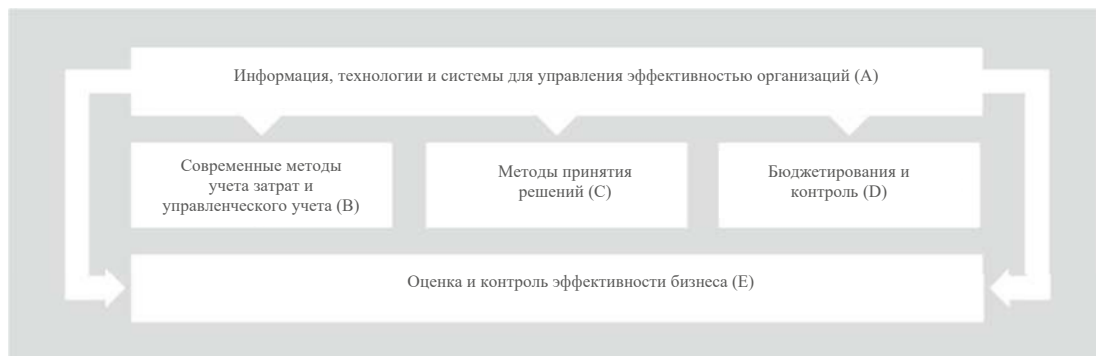
Все темы, входящие в программу экзамена, могут рассматриваться в контексте государственного или частного сектора.

Раздел F Программы курса относится к компетенциям, связанным с демонстрацией соответствующих цифровых навыков и их применением при подготовке и сдаче экзамена (PM). Это включает способность решать различные категории вопросов, управлять информацией, представленной в цифровом формате, и использовать соответствующие функциональные возможности и технологии для профессиональной подготовки и представления вариантов ответов. Эти навыки специально развиваются в процессе практики и подготовки к экзамену PM, используя инструменты поддержки для подготовки к компьютерным экзаменам, которые доступны на практической платформе и веб-сайте ACCA. Данные навыки должны быть продемонстрированы на реальном экзамене.

8. Основные компетенции

После успешного завершения данного курса студенты должны уметь:

- A Выявлять и обсуждать информацию, системы и новые разработки в сфере технологий, необходимые предприятиям для оценки и управления эффективностью деятельности.
- B Объяснять и применять различные методы учета затрат.
- C Выбирать и надлежащим образом применять различные подходы к принятию решений для осуществления хозяйственной деятельности предприятия и повышения эффективности и результативности использования критических ресурсов предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности, присущим бизнесу, а также управления рисками.
- D Определять и применять надлежащие методы бюджетирования для целей планирования и контроля; использовать системы нормативного учета затрат для оценки и контроля эффективности бизнеса и определения необходимых корректирующих мер.
- E Проводить оценку 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.
- F Продемонстрировать навыки применения технологий.



Данная схема отражает взаимосвязь между основными разделами *Программы*, и может быть использована при планировании и структурировании преподавания и обучения.

9. Программа курса

A Информация, технологии и системы для управления эффективностью деятельности организаций

1. Управление информацией
2. Источники информации
3. Информационные системы и анализ данных

B Современные методы учета затрат и управленческого учета

1. Учет затрат по видам деятельности
2. Целевое управление себестоимостью
3. Учет затрат жизненного цикла
4. Учет пропускной способности
5. Экологический учет

C Методы принятия решений

1. Анализ релевантных затрат
2. Анализ "затраты-объем-прибыль" (CVP-анализ)
3. Лимитирующие факторы
4. Решения в области ценообразования
5. Решения «покупать или производить», а также иные краткосрочные решения
6. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

D Бюджетирование и контроль

1. Системы бюджетирования и виды бюджетов
2. Количественные техники
3. Нормативный метод учета затрат
4. Отклонения по номенклатуре материалов и выходу продукции
5. Отклонения по ассортименту реализации и количеству проданной продукции
6. Плановые и операционные отклонения
7. Анализ эффективности

E Оценка и контроль эффективности бизнеса

1. Анализ показателей эффективности организаций частного сектора
2. Эффективность деятельности обособленных подразделений и трансфертное ценообразование
3. Анализ эффективности некоммерческих организаций и организаций государственного сектора
4. Внешние факторы и их влияние на производительность

F Навыки применения технологий

1. Использование компьютерных технологий для эффективного доступа к соответствующей информации и управления ею.

2. Работа над соответствующими вариантами ответов, используя доступные функции и технологии, которые могут потребоваться на рабочем месте.
3. Использовать компьютерный интерфейс, чтобы создавать и изменять ответы на экзаменационные вопросы, используя соответствующие инструменты.
4. Эффективно представлять данные и информацию, используя соответствующие инструменты.

10. Учебный план

A УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И АНАЛИТИКА ДАННЫХ

1. Управленческие информационные системы

- a) Объяснять роль информационных систем в организациях.^[2]
- b) Обсуждать затраты на информационные системы и выгоды от них.^[2]
- c) Объяснять использование интернета, интранета, беспроводных технологий и сетей.^[2]
- d) Выявлять потребности в учетной информации и описывать различные виды информационных систем, используемых для целей стратегического планирования, управленческого контроля, операционного контроля и принятия решений.^[2]
- e) Давать определения и обсуждать основные характеристики систем обработки транзакций, управленческих информационных систем, информационных систем руководства; систем планирования ресурсов предприятия и систем управления отношениями с клиентами.^[2]

2. Использование и контроль информации

- a) Обсуждать основные механизмы контроля, необходимые при

формировании и распространении внутренней информации.^[2]

- b) Обсуждать механизмы и процедуры контроля, которые могут потребоваться для обеспечения безопасности строго конфиденциальной информации, не предназначенной для внешнего потребления.^[2]
- c) Демонстрировать, как эти основные источники информации по управленческому учету могут быть использованы для целей контроля.^[2]
- d) Обсуждать важность визуализации данных в представлении управленческой информации.^[2]

3. Большие данные и аналитика данных

- a) Описывать характеристики «больших данных» (объем, скорость, разнообразие, достоверность и ценность).^[2]
- b) Объяснять назначение пирамиды больших данных (данные, информация, знания, мудрость).^[2]
- c) Объяснять способы использования и преимущества больших данных, интеллектуального анализа данных и аналитики данных, например прогнозная аналитика для планирования, расчета затрат, принятия решений и управления эффективностью.^[2]
- d) Обсуждать проблемы и риски внедрения и использования больших данных и анализа данных в организации.^[2]

В СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УЧЕТА ЗАТРАТ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

- 1. Учет затрат по видам деятельности, ABC метод**
 - a) Выявлять подходящие драйверы затрат в рамках учета затрат по видам деятельности.^[1]
 - b) Рассчитывать затраты на один драйвер и на единицу продукции по методу учета затрат по видам деятельности.^[2]
 - c) Сравнивать метод учета затрат по видам деятельности и традиционные методы поглощения накладных расходов на базе человеко-часов или машино-часов.^[2]
- 2. Целевое управление себестоимостью**
 - a) Определять целевую себестоимость в производственной сфере и в сфере услуг.^[2]
 - b) Объяснять сложности, связанные с целевым управлением себестоимостью в сфере услуг.^[2]
 - c) Предлагать способы устранения разрыва между целевыми и фактическими затратами.^[2]
- 3. Учет затрат жизненного цикла**
 - a) Выявлять затраты, связанные с различными фазами жизненного цикла.^[2]
 - b) Определять затраты или прибыли жизненного цикла в производственной сфере и в сфере услуг.^[2]
 - c) Выявлять преимущества учета затрат жизненного цикла.^[2]

- 4. Учет пропускной способности**
 - a) Определять затраты, связанные с различными этапами жизненного цикла.^[2]
 - b) Рассчитывать и интерпретировать коэффициент пропускной способности (коэффициент TPAR).^[2]
 - c) Предлагать способы повышения коэффициента TPAR.^[2]
 - d) Применять метод учета пропускной способности при решении задач, связанных с принятием решений по ассортиментному ряду.^[2]
- 5. Учет экологических факторов и факторов устойчивости**
 - a) Обсуждать проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при управлении экологическими затратами.^[1]
 - b) Описывать различные методы, которые может использовать предприятие для учета экологических затрат.^[1]
 - c) Обсуждать проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при учете экологических факторов и факторов устойчивости.^[1]
 - d) Обсуждать роль бухгалтера по управленческому учету в поддержке бизнеса при разработке устойчивых практик.^[1]

С МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- 1. Анализ релевантных затрат (CVP)**
 - a) Объяснять концепцию релевантных затрат.^[2]
 - b) Выявлять и рассчитывать релевантные затраты для конкретных ситуаций принятия решений на основе имеющихся

- данных.^[2]
- c) Объяснять и применять концепцию альтернативных затрат.^[2]
- 2. Анализ «затраты-объем-прибыль» (CVP)**
- a) Объяснять суть CVP-анализа.^[2]
- b) Рассчитывать и интерпретировать точку безубыточности и запас прочности.^[2]
- c) Рассчитывать долю маржинальной прибыли в выручке (коэффициент C/S) для отдельных продуктов и для ассортиментного ряда, и демонстрировать понимание применения этого показателя.^[2]
- d) Рассчитывать целевую прибыль или выручку для отдельных продуктов и для ассортиментного ряда.^[2]
- e) Интерпретировать графики безубыточности и графики «прибыль/объем продаж», интерпретировать информацию, представленную на графиках, в том числе для ассортиментного ряда.^[2]
- f) Обсуждать ограничения применения CVP- анализа при планировании и принятии решений.^[2]
- 3. Лимитирующие факторы**
- a) Выявлять лимитирующие факторы в ситуации наличия критических ресурсов и выбирать подходящие техники.^[2]
- b) Определять оптимальный производственный план в ситуации, когда имеется один лимитирующий фактор, в том числе в контексте решений «покупать или производить».^[2]
- c) Формулировать и решать задачи, касающихся нескольких критических ресурсов, с использованием графиков линейного программирования и систем уравнений.^[2]
- d) Объяснять и рассчитывать теневые цены (двойственные цены) и обсуждать их значение для принятия решений и управления эффективностью бизнеса.^[2]
- e) Рассчитывать избыточные ресурсы и объяснять их значение с точки зрения принятия решений и управления эффективностью бизнеса.^[2]
(Без использования симплекс-метода и определения чувствительности к изменению целевых функций)
- 4. Решения в области ценообразования**
- a) Объяснять факторы, влияющие на установление цены на товар или услугу.^[2]
- b) Рассчитывать и объяснять эластичность спроса по цене.^[1]
- c) Выводить линейные уравнения спроса и использовать его. Выводить уравнение функции совокупных затрат (с учетом оптовых скидок).^[2]
- d) Рассчитывать оптимальную продажную цену и количество продукта, при которых предельные затраты будут равны предельному доходу.^[2]
- e) Оценивать решения об увеличении объема производства и продаж с учетом приростных затрат, приростной выручки и прочих факторов.^[2]
- f) Определять соотношение цен и объемов выпуска, максимизирующее прибыль, с использованием подхода к ценообразованию на основе спроса (как табличным, так и алгебраическим методом).^[2]

- g) Объяснять различные стратегии ценообразования, включая:^[2]
- i) Все методы ценообразования на базе «затраты-плюс»
 - ii) Ценообразование по методу «снятия сливок с рынка»
 - iii) Стратегию цены проникновения на рынок
 - iv) Ценообразование с учетом дополняющего продукта
 - v) Ценообразование по продуктовой линии
 - vi) Предоставление оптовых скидок
 - vii) Дискриминационное ценообразование
 - viii) Ценообразование на базе релевантных затрат
- h) Рассчитывать цену в рамках заданной стратегии по методу «затраты-плюс» и на базе релевантных затрат.^[2]
- 5. Решения «покупать или производить», а также иные краткосрочные решения**
- a) Объяснять проблемы, связанные с решениями «покупать или производить» и аутсорсингом.^[2]
 - b) Рассчитывать и сравнивать затраты на производство и на закупку.^[2]
 - c) Сравнивать затраты при выполнении задач собственными силами и при их передаче на аутсорсинг, и рассматривать другие проблемы, связанные с такими решениями.^[2]
 - d) Применять принципы учета релевантных затрат в ситуациях прекращения производства, заключения разовых договоров и дальнейшей доработки совместных продуктов.^[2]
- 6. Принятие решений в условиях неопределенности и риска**
- a) Предлагать методы исследования, которые могут снизить уровень неопределенности (например, метод фокус-групп, исследования рынка).^[2]
- b) Объяснять использование имитационного моделирования, метода ожидаемого значения и анализа чувствительности.^[1]
- c) Применять метод ожидаемого значения и анализ чувствительности при принятии решений.^[2]
- d) Применять метод максимакс, максимин и метод минимаксного сожаления при принятии решений, включая составление таблицы исходов.^[2]
- e) Интерпретировать дерево решений и использовать его для решения задач, связанных с многоэтапным принятием решений.^[2]
- f) Рассчитывать стоимость совершенной и несовершенной информации.^[1]
- D БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ**
- 1. Системы бюджетирования и виды бюджетов**
- a) Объяснять место систем бюджетирования в иерархии управления деятельностью.^[2]
 - b) Выбирать и объяснять системы бюджетирования, подходящие для предприятия, включая бюджетирование «сверху вниз», «снизу вверх», скользящее бюджетирование, бюджетирование «с нуля», бюджетирование по видам деятельности, приростное бюджетирование и упреждающий контроль.^[2]
 - c) Описывать информацию, используемую в системах бюджетирования, и источники необходимой информации.^[2]

- d) Указывать преимущества различных видов бюджетов (включая фиксированный и гибкий бюджеты, бюджетирование «с нуля», бюджетирование по видам деятельности, приростное бюджетирование, скользящее бюджетирование, бюджетирование «сверху вниз» и «снизу вверх», сводный бюджет и функциональный бюджет) и связанные с ними проблемы.^[2]
- e) Готовить гибкие бюджеты, скользящие бюджеты и бюджеты по видам деятельности.^[2]
- f) Объяснять модель безбюджетного управления, включая выгоды и проблемы, которые могут возникнуть при использовании предприятием такой модели.^[2]
- g) Обсуждать проблемы, связанные с установлением уровня сложности бюджета.^[2]
- h) Объяснять преимущества и сложности, связанные с участием сотрудников предприятия в согласовании целевых показателей.^[2]
- i) Объяснять сложности, связанные с переходом на другую бюджетную систему или вид бюджета.^[2]
- j) Объяснять, как учитывать неопределенность при подготовке бюджетов.^[2]
- k) Обсуждать соображения этики и устойчивости при составлении бюджета.^[2]
- 2. Аналитические методы в бюджетировании и прогнозировании**
- a) Анализировать постоянные и переменные расходы в составе совокупных затрат с использованием минимаксного метода.^[1]
- b) Объяснять и применять методы анализа, включая корреляцию, регрессионный анализ и временные ряды.^[2]
- c) Оценивать коэффициент кривой обучения и эффект обучения.^[2]
- c) Применять кривые обучения при решении задач, связанных с бюджетированием, включая расчеты для стабильного состояния.^[2]
- d) Обсуждать ограничения применения кривой обучения.^[2]
- e) Обсуждать преимущества и ограничения техник, использующих корреляцию, регрессию и временные ряды, а также модель кривой обучения.^[2]
- 3. Нормативный метод учета затрат**
- a) Объяснять использование нормативных затрат.^[2]
- b) Излагать в общих чертах методы, которые используются для расчета нормативных затрат, и обсуждать различные возможные виды затрат.^[2]
- c) Объяснять и иллюстрировать значимость гибкого бюджета с точки зрения управления эффективностью бизнеса.^[2]
- d) Объяснять и применять принцип контролируемости в системе управления эффективностью бизнеса.^[2]
- 4. Отклонения по номенклатуре материалов и выходу продукции**
- a) Рассчитывать, объяснять и выявлять причины отклонений по номенклатуре материалов и выходу продукции.^[2]

- b) Объяснять проблемы, связанные с изменением номенклатуры материалов, например, проблемы, касающиеся затрат, качества и оценки эффективности.^[2]
- c) Выявлять и объяснять взаимосвязь между отклонением затрат на материалы по объему использования и отклонениями по номенклатуре материалов и выходу продукции.^[2]
- d) Предлагать альтернативные методы контроля производственных процессов и аргументировать их использование.^[2]

5. Отклонения по ассортименту реализации и количеству проданной продукции

- a) Рассчитывать, объяснять и выявлять причины отклонений по ассортименту реализации и количеству проданной продукции.^[2]
- b) Выявлять и объяснять взаимосвязь между отклонением по объему продаж и отклонениями по ассортименту реализации и количеству проданной продукции.^[2]

6. Плановые и операционные отклонения

- a) Рассчитывать пересмотренный бюджет.^[2]
- b) Выявлять и объяснять факторы, которые могут или не могут быть основанием для пересмотра исходного бюджета.^[2]
- c) Рассчитывать плановые и операционные отклонения по:^[2]
 - i) объему продаж, в том числе по объему и доле рынка;
 - ii) материалам;
 - iii) трудозатратам, включая эффект кривой обучения; выявлять и объяснять их причины
- d) Определять и обсуждать проблемы манипулирования при пересмотре

бюджета.^[2]

7. Анализ эффективности

- a) Анализировать и оценивать эффективность работы в прошедшем периоде, используя анализ отклонений.^[2]
- b) Использовать анализ отклонений для определения путей повышения эффективности деятельности организации или бизнеса в будущем.^[2]
- c) Выявлять факторы, влияющие на поведение работников.^[2]
- d) Обсуждать воздействие отклонений на мотивацию и действия работников.^[2]
- e) Описывать деструктивный характер некоторых отклонений при использовании в современной бизнес среде, опирающейся на принципы «точно в срок» и всеобщего управления качеством.^[2]
- f) Обсуждать поведенческие проблемы, связанные с использованием нормативных затрат в условиях динамично развивающейся среды.^[2]

E ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

1. Анализ эффективности в частном секторе, государственном секторе и некоммерческих организациях

- a) Описывать, рассчитывать и интерпретировать подходящие финансовые показатели эффективности (FPI), например, рентабельность, ликвидность, производительность и левверидж (финансовый рычаг).^[2]

- b) Описывать, рассчитывать и интерпретировать подходящие нефинансовые показатели эффективности (NFPI).^[2]
- c) Анализировать показатели эффективности за прошлые периоды и предлагать способы повышения финансовой и нефинансовой эффективности.^[2]
- d) Объяснять причины использования политики получения краткосрочных выгод и манипулирования финансовыми показателями, и возникающие в результате проблемы; предлагать методы, способствующие ориентации на долгосрочную перспективу.^[2]
- e) Обсуждать проблемы, с которыми сталкиваются организации, предпочитая краткосрочную финансовую выгоду долгосрочной устойчивости.^[2]
- f) Объяснять и интерпретировать сбалансированную систему показателей и модель строительных блоков Фитцджеральд и Муна.^[2]
- g) Обсуждать сложности, связанные с установлением качественных целевых показателей.^[2]
- h) Объяснять необходимость учитывать внешние факторы, включая интересы заинтересованных сторон, рыночную конъюнктуру и наличие конкуренции, при управлении эффективностью бизнеса.^[2]
- i) Интерпретировать эффективность в свете внешних факторов и необходимости учитывать устойчивость.^[2]
- 2. Эффективность деятельности обособленных подразделений и трансфертное ценообразование**
- a) Объяснять и иллюстрировать формирование трансфертной цены на базе переменных затрат, полных затрат и рыночных цен.^[2]
- b) Объяснять, как трансфертные цены могут оказывать искажающее влияние на оценку результатов деятельности обособленных подразделений и принятие решений.^[2]
- c) Объяснять смысл и рассчитывать показатели рентабельности инвестиций (ROI) и остаточной прибыли (RI) и обсуждать недостатки этих показателей.^[2]
- d) Сравнить результаты деятельности обособленных подразделений и раскрывать связанные с этим проблемы.^[2]
- 3. Конкретные вопросы анализа эффективности некоммерческих организаций и государственного сектора**
- a) Комментировать проблемы, связанные с наличием целей в области управления эффективностью, не поддающихся количественному измерению.^[2]
- b) Комментировать проблемы, связанные с наличием нескольких целей в некоммерческих организациях и государственном секторе.^[2]
- c) Объяснять, как можно измерить эффективность некоммерческих организаций и государственного сектора.^[2]
- d) Объяснять эффективность использования ресурсов (VFM) как цель государственного сектора и как экономичность, результативность эффективность (ЗЕ) можно использовать для достижения эффективности использования ресурсов (VFM).^[1]

F НАВЫКИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ

- 1. Использовать компьютерных технологий для эффективного доступа к соответствующей информации и управления ею.**
- 2. Работать над соответствующими вариантами ответов, используя доступные функции и технологии, которые могут потребоваться на рабочем месте.**
- 3. Использовать компьютерный интерфейс, чтобы создавать и изменять ответы на экзаменационные вопросы, используя соответствующие инструменты.**
- 4. Эффективно представлять данные и информацию, используя соответствующие инструменты.**

11. Краткое изложение изменений экзамена Управление эффективностью бизнеса (PM)

ACCA периодически пересматривает свои квалификационные программы, чтобы они полностью отвечали потребностям заинтересованных сторон, включая работодателей, студентов, регулирующие и консультативные органы и образовательные учреждения.

Поправки к экзамену Управление эффективностью бизнеса (PM):

	Раздел и тема	Содержание учебного плана
A	Информация, технологии и системы для организационной деятельности	Заголовок изменен на Управленческие информационные системы и аналитика данных
A1	Управление информацией	Заголовок изменен на Управленческие информационные системы A1d/e перемещен в A2b/c Новые A1d/e (ранее A3a/b)
A2	Источники информации	Заголовок изменен на Использование и контроль информации A2a/c/d удалены, а последующие темы перенумерованы A2a (ранее A1b) небольшая переформулировка A2d новая тема, включающая визуализацию данных
A3	Информационные системы и аналитика данных	Заголовок изменен на Большие данные и аналитика данных A3a/b перемещены в A1d/e, а последующие темы перенумерованы
B5	Экологический учет	Заголовок изменен на Учет экологических факторов и факторов устойчивости B5c/d новые темы, включающие устойчивость
D1	Системы бюджетирования и виды бюджетов	D1k новая тема, охватывающая этические факторы и факторы

		устойчивости при составлении бюджета
D2	Количественные методы	Заголовок изменен на Аналитические методы в бюджетировании и прогнозировании
E1	Анализ эффективности в организациях частного сектора	<p>Заголовок изменен на Анализ эффективности в частном секторе, государственном секторе и некоммерческих организациях</p> <p>E1 небольшое изменение формулировки для достижения последовательности на экзаменах. Изменения не касаются проверяемых показателей эффективности.</p> <p>E1b небольшое изменение формулировки</p> <p>E1e новая тема, охватывающая проблемы, возникающие при рассмотрении вопросов устойчивости</p> <p>E1e/f перенумерованы на E1f/g</p> <p>E1h (ранее E4a)</p> <p>E1i новая тема, охватывающая соображения устойчивости</p>
E3	Анализ эффективности некоммерческих организаций и государственного сектора	<p>Заголовок изменен на Конкретные вопросы анализа эффективности некоммерческих организаций и государственного сектора</p> <p>E2d расширен, чтобы включить 3E</p> <p>E3e/f/g/h объединены с E1b/f/c/d</p>
E4	Внешние факторы и влияние на производительность	Этот раздел был удален, так как все темы покрываются в остальных разделах