

Модуль Э.3

**Бизнес-планирование,
прогнозирование и
управленческая отчётность**

Цели изучения модуля

Создание ценности компанией для владельцев включает, среди прочего, процесс планирования на всех уровнях управления компанией. И хотя инсайты и интуитивные решения могут сыграть значительную роль в формировании успешной корпоративной стратегии, для поддержания и развития успеха необходима правильная постановка целей и тщательное планирование шагов по их достижению. Важнейшим инструментом планирования является бюджет. Бюджет – это не просто финансовый план на ближайший год, бюджет – это мощный инструмент управления компанией, который влияет на мотивацию сотрудников, корпоративную культуру, стиль руководства и, в конечном итоге, на достижение компанией своих целей.

В этом модуле рассматриваются различные подходы к бюджетированию, этапы подготовки бюджета, поведенческие аспекты бюджетирования, а также математические и статистические методы, позволяющие делать обоснованные прогнозы, которые являются основой любого бюджета.

После успешного прохождения модуля кандидат сможет утверждать о себе следующее:

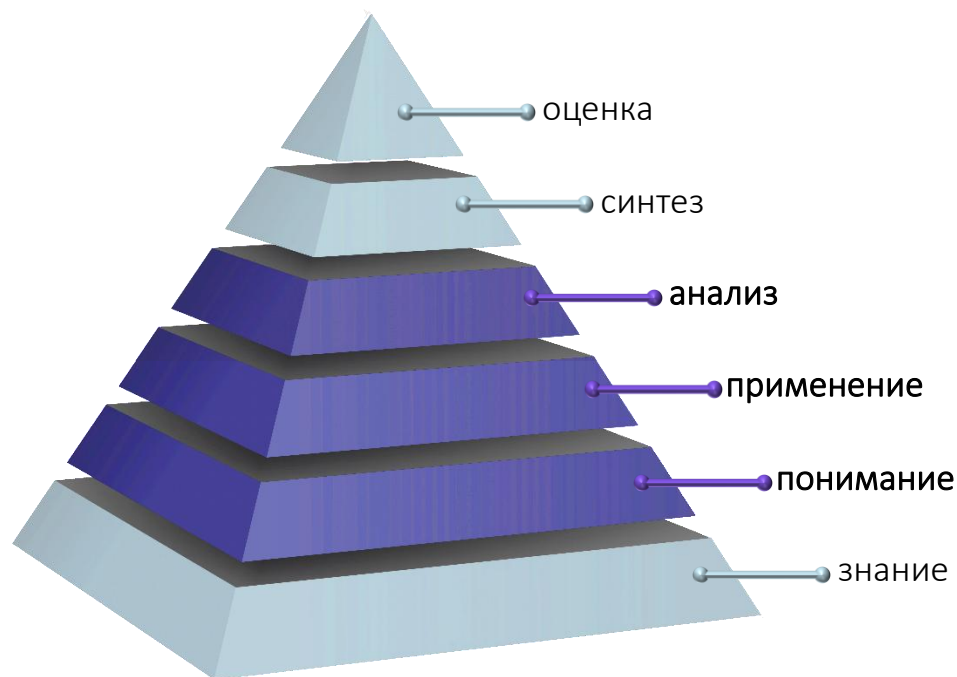
- ✓ Я смогу использовать подходящие математические и статистические методы в целях прогнозирования и планирования.
- ✓ Я смогу рекомендовать подход к составлению бюджетов и готовить соответствующий сводный бюджет с учётом особенностей компании.
- ✓ Я смогу проанализировать исполнение бюджета и объяснить факторы, повлиявшие на отличие фактических результатов от запланированных, а также использовать результаты этого анализа для улучшения процессов планирования и бюджетирования.
- ✓ Я смогу выявлять и объяснять этические угрозы, возникающие в контексте подготовки бюджетов и управленческой отчётности, и смогу предлагать меры по сведению этих угроз к минимуму.

Основные разделы и подразделы учебного плана

Раздел 1: Планирование как инструмент создания ценности	6
Раздел 2: Бюджетирование как инструмент реализации плана и контроля над его исполнением	7
Подраздел 2.1 Роль бюджетирования в деятельности компании	7
Подраздел 2.2 Организация процесса бюджетирования	8
Подраздел 2.3 Источники информации для подготовки бюджетов	9
Подраздел 2.4 Альтернативные системы бюджетирования	10
Подраздел 2.5 Поведенческие аспекты бюджетирования	11
Подраздел 2.6 Безбюджетное управление	12
Подраздел 3.1 Формирование иерархии бюджетов	13
Подраздел 3.2 Бюджет продаж	13
Подраздел 3.3 Бюджет запасов готовой продукции	14
Подраздел 3.4 Бюджет производства	15
Подраздел 3.5 Бюджет использования и закупки сырья и материалов	15
Подраздел 3.6 Бюджет затрат на персонал	16
Подраздел 3.7 Бюджет накладных расходов	17
Подраздел 3.8 Бюджет на рекламу и маркетинг	18
Подраздел 3.9 Бюджет капитальных затрат и затрат на НИОКР	19
Подраздел 3.10 Сводный бюджет	20
Подраздел 3.11 Проверка устойчивости бюджета	20
Раздел 4: Инструменты планирования и прогнозирования	21

Подраздел 4.1 Анализ зависимости между затратами, объёмом и прибылью (анализ безубыточности)	21
Подраздел 4.2 Математические методы в прогнозировании	22
Подраздел 4.3 Качественные методы в прогнозировании.....	23
Подраздел 4.4 Вероятностные методы при планировании и прогнозировании.....	23
Подраздел 4.5 Кривая обучения.....	24
Раздел 5: Бюджетный контроль и управленческая отчётность	24
Подраздел 5.1 Цели и методы бюджетного контроля	24
Подраздел 5.2 Управленческая отчётность.....	25
Раздел 6: Особый случай планирования и бюджетирования: подготовка бизнес-плана для нового направления деятельности	26

Уровни компетенций, проверяемых в модуле Э.3 Бизнес-планирование, прогнозирование и управленческая отчётность



Если ориентироваться на иерархию компетенций Бенджамина Блума, то экзамен модуля **Э.3 Бизнес-планирование, прогнозирование и управленческая отчётность** требует от кандидата продемонстрировать компетенции трёх уровней:

Понимание роли планирования в деятельности организации и процесса планирования – то есть умения *объяснять* (например, иерархию бюджетов); умение *приводить примеры* для иллюстрации концепции (например, разных подходов к бюджетированию); *обсуждать применимость* (например, инструментов прогнозирования) к конкретной ситуации и т.д.

Применение принципов прогнозирования и формирования бюджетов – то есть умение *правильно использовать* метод/алгоритм в конкретной новой для кандидата ситуации. Это потребует *расчётов* (к примеру, точки безубыточности); *определения, какая информация необходима* для формирования бюджетов и из каких источников она может быть получена; *подготовки бюджетов* (функциональных и сводных) и т.д.

Анализ для целей улучшения системы планирования в организации – умение выделить в динамике сложного явления отдельные (возможно, противоречивые) факторы, чтобы предпринять адекватные корректирующие действия. Например, от кандидата может потребоваться умение *оценивать эффективность* и *выявлять недостатки* системы планирования, а также *предлагать меры* для её улучшения в контексте конкретной организации.

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* метод прогнозирования (понимание), *рассчитать* тренд на основании имеющейся информации (применение), *проанализировать* и *скорректировать* рассчитанный тренд для целей подготовки бюджета (анализ).

Программа модулей стратегического уровня будет включать методы стратегического и тактического планирования как на уровне «применения», так и на более высоких уровнях «синтеза» и «оценки»

Подробные учебные цели и ориентировочное содержание программы подготовки

Раздел 1: Планирование как инструмент создания ценности

После изучения этого раздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять роль планирования в реализации стратегии компании по созданию ценности	- планирование для достижения целей компании в системе целей заинтересованных сторон - взаимосвязь стратегии, планирования и реализации стратегии - планирование и сбалансированная система показателей
(2) объяснять роль и задачи миссии и видения в процессе планирования, объяснять разницу между миссией и видением, приводить подходящие примеры	- роль миссии в разрешении противоречия между теорией максимизации богатства акционеров и теорией заинтересованных сторон - необходимость и роль видения - учёт факторов, обеспечивающих устойчивое развитие
(3) объяснять и анализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на планирование деятельности компании	- PESTEL (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и юридические факторы внешней среды компании) - ключевые факторы успеха - SWOT-анализ компании - целевые установки акционеров (дивиденды, темпы роста и т.д.)
(4) объяснять иерархию планирования в компании и особенности согласования уровней планирования	- треугольник Энтони - планирование на разных уровнях иерархии компании - методы обеспечения согласованности планов

-
- (5) обсуждать сходство и различие подходов к планированию в малых, средних и крупных компаниях
-

Раздел 2: Бюджетирование как инструмент реализации плана и контроля над его исполнением

Подраздел 2.1 Роль бюджетирования в деятельности компании

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять цели и характеристики системы бюджетирования, адекватной потребностям компании на данном этапе развития	■ признаки адекватной потребностям компании системы бюджетирования (надёжность прогнозов, коммуникация и координация, наделение полномочиями и ответственностью и т.д.) ■ признаки не соответствующей потребностям компании системы бюджетирования (недостижение целей, чрезмерная длительность подготовки, препятствие инициативе со стороны сотрудников и т.д.)
(2) обсуждать преимущества и недостатки бюджетирования «сверху вниз» и «снизу вверх»	■ характеристики обоих подходов, а также возможность их сочетания ■ условия применимости каждого из подходов

Подраздел 2.2 Организация процесса бюджетирования

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять элементы системы бюджетирования	■ бюджетный период, цикл бюджетирования и пересмотра бюджетов ■ состав и роль бюджетного комитета ■ содержание инструкции по подготовке бюджета (подходы к инфляции, валютным курсам и т.д.)
(2) объяснять роль и место центров финансовой ответственности в системе бюджетирования, обсуждать необходимость распределения ответственности и наделения полномочиями	■ структура центров финансовой ответственности ■ организация подготовки бюджетов в центрах финансовой ответственности ■ разные методы наделения полномочиями для целей последующего контроля
(3) описывать этапы подготовки бюджета	■ этапы подготовки бюджета ■ определение целей ■ анализ ресурсов ■ подготовка бюджетов ЦФО ■ подготовка функциональных бюджетов ■ подготовка мастер-бюджета ■ утверждение бюджета уполномоченными лицами
(4) объяснять способы получения обратной связи для целей корректировки бюджетов и системы бюджетирования в целом и приводить соответствующие примеры	■ выявляющий и упреждающий контроль ■ положительная и отрицательная обратная связь ■ одноконтурная и двухконтурная обратная связь

Подраздел 2.3 Источники информации для подготовки бюджетов

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) описывать внешние и внутренние источники информации для подготовки бюджетов и приводить подходящие примеры	■ исторические данные ■ текущие обязательства ■ информация бухгалтерского учета ■ информация из других информационных систем
(2) объяснять типы нормативов и приводить подходящие примеры	■ идеальные, достижимые, текущие и базовые нормативы ■ нормативы по количеству и цене ресурса ■ разница между нормативами по постоянным и переменным затратам
(3) описывать методы разработки нормативов	■ разработка нормативов по использованию материалов ■ разработка нормативов по цене на материалы ■ разработка нормативов по затратам труда ■ разработка нормативов по ставке оплаты труда ■ разработка нормативов по переменным накладным расходам ■ разработка нормативов по постоянным накладным расходам
(4) рассчитывать влияние кривой обучения на определение нормативов	■ эффект обучения ■ области проявления и ограничения эффекта обучения

Подраздел 2.4 Альтернативные системы бюджетирования

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) описывать разные подходы к бюджетированию, предлагать подходы к бюджетированию, подходящие для конкретной компании	■ причины использования разных подходов к бюджетированию
(2) объяснять и готовить гибкие бюджеты и гибкие пересчитанные бюджеты, объяснять разницу между ними	■ гибкие бюджеты как инструмент планирования ■ гибкие пересчитанные бюджеты как инструмент контроля
(3) объяснять принципы приростного бюджетирования и готовить приростные бюджеты	■ приростное бюджетирование, преимущества, недостатки подходящие условия применения
(4) объяснять принципы бюджетирования по методу учета по видам деятельности (ABB) и готовить бюджеты по ABB методу	■ бюджетирование по видам деятельности, преимущества, недостатки подходящие условия применения
(5) объяснять принципы бюджетирования «с нуля» и обсуждать преимущества и недостатки метода	■ бюджетирование «с нуля», преимущества, недостатки подходящие условия применения
(6) объяснять принципы скользящего бюджетирования, обсуждать преимущества и недостатки метода скользящего бюджетирования	■ скользящее бюджетирование, преимущества, недостатки подходящие условия применения
(7) объяснять проблемы, связанные с переходом на другую систему бюджетирования	■ операционные проблемы ■ IT проблемы ■ поведенческие проблемы

Подраздел 2.5 Поведенческие аспекты бюджетирования

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) обсуждать поведенческие аспекты бюджетирования и приводить подходящие примеры	■ влияние на мотивацию ■ бюджетный люфт ■ бюджет, как «денежный мешок» ■ влияние на стиль руководства
(2) обсуждать преимущества и недостатки пересмотра текущих бюджетов	■ влияние пересмотра бюджетов на менеджеров и работников
(3) обсуждать влияние бюджета на моральный климат и поведение персонала, приводить подходящие примеры	■ конфронтация вместо сотрудничества ■ недовольство системой распределения общих расходов/расходов головного офиса ■ отсутствие стремления к постоянному совершенствованию ■ отсутствие стремления проявлять инициативу ■ чрезмерно консервативный стиль руководства

Подраздел 2.6 Безбюджетное управление

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) обсуждать недостатки традиционной системы бюджетирования	■ временные и финансовые затраты на подготовку бюджета ■ потеря актуальности в динамичной бизнес-среде ■ необходимость обучения работников методам бюджетирования ■ препятствование проявлению инициатив
(2) объяснять модель безбюджетного управления как альтернативной системы планирования, обсуждать преимущества и недостатки модели	■ модель безбюджетного управления, 12 принципов ■ преимущества и недостатки модели безбюджетного управления ■ условия внедрения безбюджетного управления ■ оценка эффективности в рамках модели безбюджетного управления

Раздел 3. Практика подготовки функциональных и сводного бюджетов

Подраздел 3.1 Формирование иерархии бюджетов

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять взаимосвязь бюджетов и иерархию подготовки бюджетов	- иерархия бюджетов для производственных компаний и компаний сферы услуг - обратная связь в системе бюджетов (например, собственное финансирование, которое может скорректировать бюджет капитальных затрат и/или НИОКР)
(2) выявлять ключевой бюджетный фактор в конкретных ситуациях и объяснять его влияние на иерархию бюджетов	

Подраздел 3.2 Бюджет продаж

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет продаж с учётом основных источников необходимой информации	- варианты структурирования бюджета продаж по территориальному признаку, по продуктовым линиям, на основе имеющихся контрактов и пр. - использование исторической информации, возможных ограничений продаж, ожидаемого поведения конкурентов, особенностей цепочки поставок и т.д.
(2) определять роли, ответственные за подготовку бюджета продаж в конкретных ситуациях	особенности производственных компаний и предприятий сферы услуг
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета продаж с учётом потенциальных этических конфликтов	- подход с позиции профессионального скептицизма - исследование необычных изменений (например, в отчёте об источниках выручки (выручка от существующих клиентов, новых клиентов на существующих и на новых рынках и клиентов из нового бизнеса)

- контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.3 Бюджет запасов готовой продукции

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет запасов готовой продукции с учётом основных источников необходимой информации	■ изменение политики уровня запасов вследствие изменения параметров цепочки поставок, уровня брака, факторов сезонности, целей по размеру оборотного капитала, стадии жизненного цикла продукта и пр.
(2) определять роли, ответственные за подготовку бюджета запасов готовой продукции в конкретных ситуациях	■ особенности системы планирования запасов, используемой в компании
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета запасов готовой продукции с учётом потенциальных этических конфликтов	■ подход с позиции профессионального скептицизма ■ исследование необычных изменений ■ контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.4 Бюджет производства

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет производства с учётом основных источников необходимой информации	■ выбор подходящего уровня агрегирования информации по продуктам для целей бюджетирования, учёт доступности производственных мощностей (в том числе у поставщиков), учёт узких мест и пр.
(2) определять роли, ответственные за подготовку бюджета производства в конкретных ситуациях	■ связь распределения ответственности с особенностями системы планирования производства, используемой в компании
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета производства с учётом потенциальных этических конфликтов	■ подход с позиции профессионального скептицизма ■ исследование необычных изменений ■ контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.5 Бюджет использования и закупки сырья и материалов

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет сырья и материалов с учётом основных источников необходимой информации	■ выбор метода (на основе спецификации продукта (BOM) или исторических данных или на основе принципа Парето), учёт продолжительности производственных циклов, уровня дозаказа и параметры цепочки поставок, пересмотр нормативов по потерям, инициативы по снижению уровня оборотного капитала и пр.
(2) определять роли, ответственные за подготовку бюджета сырья и материалов в конкретных ситуациях	■ связь распределения ответственности с системой планирования производства, используемой в компании
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета сырья и материалов с учётом потенциальных этических конфликтов	■ подход с позиции профессионального скептицизма ■ исследование необычных изменений

- контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.6 Бюджет затрат на персонал

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет затрат на персонал с учётом основных источников необходимой информации	■ особенности современного производства, превращающие производственные трудозатраты в постоянные (или полупостоянные) затраты ■ отражение периодов пересмотра уровня оплаты труда в зависимости от принятой в компании методики, а также учёт затрат на переработку ■ отражение влияния возможного планируемого сокращения штатной численности с учётом разрядов сокращаемых сотрудников ■ учёт влияния кривой обучения с заданным процентом или индексом (см. подраздел 4.5) в ситуациях, где трудозатраты переменные
(2) определять роли, ответственные за подготовку бюджета затрат на персонал в конкретных ситуациях	■ связь распределения ответственности с особенностями системы производства, используемой в компании (например, размер компенсации по разрядам/сотрудникам может быть конфиденциальной информацией)
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета затрат на персонал с учётом потенциальных этических конфликтов	■ подход с позиции профессионального скептицизма ■ исследование необычных изменений в показателях доли затрат на персонал в выручке и т.д. ■ контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.7 Бюджет накладных расходов

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет накладных расходов с учётом основных источников необходимой информации	■ заработная плата, амортизация и обслуживание оборудования, страхование оборудования, имущества и запасов, затраты на обеспечение качества, коммунальные расходы и пр. ■ подход к производственным накладным расходам как расходам периода или включение их в себестоимость производимой продукции
(2) определять роли, ответственные за подготовку бюджета накладных расходов в конкретных ситуациях	■ связь распределения ответственности с особенностями системы планирования, используемой в компании
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета накладных расходов с учётом потенциальных этических конфликтов	■ подход с позиции профессионального скептицизма ■ исследование необычных изменений в затратах по отдельным функциям/категориям внутри накладных расходов (например, финансового отдела, ИТ, административно-хозяйственного отдела и т.д.) ■ контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.8 Бюджет на рекламу и маркетинг

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет на рекламу и маркетинг с учётом основных источников необходимой информации	■ взаимосвязь бюджета на рекламу и маркетинг с уровнем продаж ■ затраты на рекламу, промо-мероприятия, рыночные исследования, гарантии для покупателей, структурированные по каналам сбыта, по территориальному признаку, по продуктовым линиям и т.д. ■ влияние на бюджет циклов подготовки специалистов по продажам, ожидаемых запусков новых продуктов
(2) определять роли, ответственные за подготовку бюджета на рекламу и маркетинг в конкретных ситуациях	■ связь распределения ответственности с особенностями системы планирования, используемой в компании
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета на рекламу и маркетинг расходов с учётом потенциальных этических конфликтов	■ подход с позиции профессионального скептицизма ■ исследование необычных изменений в исторических трендах продаж в расчёте на продавца; показателях конверсии, доли затрат на рекламу и маркетинг в выручке и т.д. ■ контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.9 Бюджет капитальных затрат и затрат на НИОКР

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить бюджет капитальных затрат и затрат на НИОКР с учётом основных источников необходимой информации (?)	■ проектный метод, метод на основе исторических данных, метод на основе бенчмаркинга, дискреционный метод (% от прибыли) ■ влияние затрат на приобретение оборудования с бюджетом на рекламу и маркетинг ■ взаимосвязь бюджетов капитальных затрат и затрат на НИОКР с доступными источниками финансирования ■ альтернативы капитальным затратам: ремонт и обслуживание для продления сроков оборудования, увеличение часов эксплуатации, аутсорсинг и т.д. ■ детальное обоснование инвестиций рассматривается в модуле Э.7 Управление инвестиционной деятельностью
(2) определять роли, ответственные за обоснование капитальных затрат и затрат на НИОКР в конкретных ситуациях	■ с учётом особенностей системы планирования, используемой в компании
(3) определять и использовать инструменты валидации бюджета капитальных затрат и затрат на НИОКР с учётом потенциальных этических конфликтов	■ подход с позиции профессионального скептицизма ■ исследование необычных изменений (капитализация затрат вместо их отнесения на затраты) ■ контекст системы ключевых показателей, используемых в компании

Подраздел 3.10 Сводный бюджет

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) готовить сводный бюджет (бюджетный отчёт о прибыли или убытке, бюджетный отчёт о финансовом положении)	■ определение бюджетных параметров дебиторской и кредиторской задолженности (или авансов выданных и полученных) с помощью коэффициентов оборачиваемости, скорректированных на ожидаемое изменение параметров внешней среды ■ определение задолженности по налогу на прибыль с помощью эффективной ставки налога ■ выявление недостатка финансирования с помощью бюджетного отчёта о финансовом положении
(2) готовить бюджет денежных средств	■ структура бюджета денежных средств ■ необходимость упреждающего контроля и пересмотра бюджетов денежных средств ■ способы разрешения проблем, связанных с недостатком краткосрочного финансирования

Подраздел 3.11 Проверка устойчивости бюджета

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) обсуждать и рекомендовать систему проверок для подтверждения математической правильности и логической непротиворечивости показателей сводного бюджета	■ выручка (иные показатели) в расчёте на сотрудника, основные показатели использования активов и т.д. ■ сравнение ключевых коэффициентов с историческими данными ■ сравнение итоговых расходов по функциям и по категориям расходов
(2) объяснять и рекомендовать методы проверки устойчивости бюджета	■ гибкие бюджеты как инструмент планирования ■ анализ чувствительности ■ сценарное планирование ■ стресс-тесты

Раздел 4: Инструменты планирования и прогнозирования

Подраздел 4.1 Анализ зависимости между затратами, объёмом и прибылью (анализ безубыточности)

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять цели и области применения анализа безубыточности	- использование анализа безубыточности для целей планирования и стресс-тестирования устойчивости бизнес-модели (включая сценарный анализ и анализ чувствительности) - структура затрат как характеристика бизнес-модели компании
(2) рассчитывать и интерпретировать точку безубыточности в денежном и количественном выражении для одного продукта и для ассортиментного ряда	- точка безубыточности для одного продукта - точка безубыточности для ассортиментного ряда - расчёт коэффициента C/S (маржинальная прибыль к выручке) для пропорции ассортимента и пропорции прибыли - объём продаж, необходимый для достижения целевой прибыли
(3) интерпретировать графики безубыточности для одного продукта и ассортиментного ряда	- график безубыточности для одного продукта и ассортиментного ряда (в том числе, по маржинальной прибыли) - график «прибыль-объём» для одного продукта и для ассортиментного ряда
(4) рассчитывать и интерпретировать запас прочности	запас прочности для одного продукта и ассортиментного ряда как показатель устойчивости операций
(5) рассчитывать и интерпретировать точку безубыточности при наличии ступенчатых затрат	учёт ступенчатых затрат при расчёте точки безубыточности
(6) рассчитывать и интерпретировать точку максимальной прибыли в условиях определяемой зависимости объёма продаж от цены	- модифицированный анализ безубыточности с учётом реакции покупателя на изменение цены - применение к ситуациям эластичного и неэластичного спроса
(7) рассчитывать и интерпретировать точку максимальной прибыли в ситуации, когда затраты и цены зависят от объёма	модифицированный анализ безубыточности с учётом нелинейной зависимости общих затрат и выручки от объёма (на примере квадратных уравнений)

(8) объяснять ограничения анализа безубыточности

- допущения, лежащие в основе анализа безубыточности
- ограничения анализа безубыточности

Подраздел 4.2 Математические методы в прогнозировании

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять достоинства и ограничения математических методов прогнозирования	■ влияние динамики внешней среды, стадий жизненного цикла продукта/услуги, жизненного цикла компании и отрасли, доступных данных, горизонта прогнозирования и т.д.
(2) объяснять и применять базовые методы анализа линейной зависимости двух переменных	■ минимаксный метод, метод наименьших квадратов ■ коэффициент корреляции ■ коэффициент детерминации
(3) объяснять и применять анализ временных рядов для целей прогнозирования	■ временной ряд: тренд, сезонные, циклические и случайные колебания ■ аддитивная модель сезонных колебаний ■ мультипликативная модель сезонных колебаний ■ средние значения и стандартное отклонение ■ определение трендов и сезонных колебаний с помощью функционала электронных таблиц ■ алгоритм определения точности прогнозной модели и соответствующие инструменты электронных таблиц
(4) объяснять и рассчитывать ценовые индексы для целей прогнозирования	■ индекс Ласперьеса ■ индекс Пааше

Подраздел 4.3 Качественные методы в прогнозировании

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) обсуждать условия применимости качественных методов прогнозирования	■ применимость качественных методов в зависимости от динамики внешней среды, стадий жизненного цикла товара и жизненного цикла компании и отрасли, а также горизонта прогнозирования
(2) обсуждать достоинства и ограничения отдельных методов качественного прогнозирования и обосновывать выбор конкретного метода в специфической ситуации	■ экспертная оценка и консенсус-прогнозы, метод Дельфи, опросы продавцов и торговых представителей, опросы потребителей, включая фокус-группы

Подраздел 4.4 Вероятностные методы при планировании и прогнозировании

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) применять методы принятия решений в условиях неопределенности и риска, обсуждать их преимущества и недостатки	■ матрица исходов, метод ожидаемого значения, метод максимакс, метод максимин, метод минимаксного сожаления
(2) интерпретировать дерево решений и использовать его для решения задач, связанных с многоэтапным принятием решений	■ непосредственно составление (?) дерева решений на экзамене не тестируется
(3) рассчитывать стоимость совершенной и несовершенной информации, интерпретировать результаты расчётов и принимать решения на их основании	■ подходы к расчёту стоимости совершенной и несовершенной информации ■ критерии применимости и ограничения методов расчёта стоимости совершенной и несовершенной информации
(4) применять подход на основе вероятностей для подготовки бюджетов	■ бюджетирование на основе вероятностей, преимущества, недостатки подходящие условия применения

Подраздел 4.5 Кривая обучения

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять кривую обучения и описывать ситуации, при которых использование кривой обучения для подготовки бюджета является уместным	кривая обучения при подготовке бюджета трудозатрат
(2) интерпретировать процент кривой обучения и рассчитывать индекс кривой обучения	расчёты с использованием логарифмов и электронных таблиц
(3) рассчитывать фактический процент кривой обучения на основе фактических трудозатрат	

Раздел 5: Бюджетный контроль и управленческая отчётность

Подраздел 5.1 Цели и методы бюджетного контроля

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) обсуждать роль бюджета в системе внутреннего контроля	
(2) объяснять возможные причины, по которым фактические результаты деятельности отличаются от бюджетных показателей	изменение макроэкономических параметров, спроса, законодательства, цен на сырье и материалы, а также условий поставки, действия конкурентов, производительность труда и т.д.
(3) объяснять использование цикла PDCA в планировании и бюджетировании	цикл PDCA по Демингу

Подраздел 5.2 Управленческая отчётность

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) обсуждать сходства и различия между финансовой и управленческой отчётностью	недостатки использования финансовой отчётности как инструмента управления компанией
(2) объяснять роль периодических отчётов об исполнении бюджетов как инструмента управления компанией	
(3) объяснять структуру и назначение операционных отчётов	- гибкий пересчитанный бюджет - операционный отчёт и анализ отклонений, включая объяснение причин отклонений
(4) готовить и объяснять структуру и назначение отчёта об исполнении бюджета	отчет об исполнении бюджета
(5) объяснять другие виды управленческих отчетов	- периодические и специальные отчеты, например: - использования мощностей - средняя цена продажи - объем производства и продаж - соотношение сбытовых затрат и объема продаж - влияние на продажи внедрения новых продуктов и прекращения выпуска продуктов - изменение количества сотрудников и человеко-часов

Раздел 6: Особый случай планирования и бюджетирования: подготовка бизнес-плана для нового направления деятельности

После изучения этого раздела кандидаты должны уметь	Ориентировочное содержание программы подготовки
(1) объяснять особенности планирования нового направления деятельности и новых проектов	■ отличие бизнес-плана для нового направления от регулярного циклического планирования и бюджетирования (целевая аудитория, цели представления плана, степень неопределённости и т. пр.) ■ основное содержание бизнес-плана для нового направления (формулировка идеи, описание стратегии, анализ потребителей и конкурентов, анализ внешней среды, особенности бизнес-модели и т.д.) ■ взаимосвязь планов маркетинга и цепочки поставок ■ ключевые риски и меры по снижению их воздействия
(2) объяснять процесс формирования бизнес-плана для нового направления деятельности	Разработка финансовой модели, включая: ■ CVP-анализ ■ ценообразование ■ планирование производственных затрат ■ планирование сбытовых затрат ■ планирование затрат на маркетинг и рекламу ■ планирование административных и управленческих затрат ■ налоговое планирование ■ прогноз денежных потоков ■ прогноз по прибыли ■ проверка финансовой модели на устойчивость ■ анализ чувствительности ■ сценарное планирование ■ стресс-тестирование

(3) объяснять необходимость планирования механизмов контроля реализации бизнес-плана

- критерии успешности нового направления деятельности
 - предварительное планирование мер операционного и финансового контроля достижения заявленных целей бизнес-плана
-