

## Подход экзаменатора НАФД к проверке модуля Э.3. «Бизнес-планирование, прогнозирование и управленческая отчетность»

### Назначение документа

Настоящий документ описывает подход экзаменационной команды к разработке экзаменационных заданий и оценке компетенций кандидатов по модулю Э.3. «Бизнес-планирование, прогнозирование и управленческая отчетность».

Его цель — помочь кандидатам понять, какие знания, навыки и профессиональные компетенции ожидаются от специалиста, сдающего экзамен по данному модулю.

Документ также поясняет логику построения экзаменационных заданий, критерии оценки ответов и те аспекты подготовки, которым следует уделить особое внимание.

### Общие принципы экзамена

Модуль Э.3. посвящен вопросам планирования, прогнозирования, бюджетирования и управленческой отчетности как важнейшим элементам системы управления компанией в контексте создания ценности.

Создание ценности для собственников и других заинтересованных сторон невозможно без постановки целей, распределения ресурсов, координации действий подразделений и последующего контроля исполнения принятых решений. Именно поэтому бюджет в рамках данного модуля рассматривается не просто как финансовый план, а как один из главных инструментов управления.

Современная система бизнес-планирования и бюджетирования опирается на совокупность взаимосвязанных инструментов, включая:

- методы прогнозирования
- различные системы бюджетирования
- различные виды бюджетов
- инструменты проверки устойчивости бюджетов
- методы бюджетного контроля
- управленческую отчетность.

Эти инструменты не существуют изолированно — они образуют единую систему управления будущими действиями компании. В ряде экзаменационных заданий кандидатам необходимо будет **самостоятельно определить, какой именно инструмент планирования, прогнозирования, бюджетирования или контроля следует применить для анализа предложенной ситуации.**

### Требуемая глубина изучения программы

Учебный план модуля Э.3. охватывает широкий круг тем — от роли планирования в создании ценности до подготовки бизнес-плана нового направления деятельности. При этом экзамен ориентирован не на механическое воспроизведение определений и алгоритмов, а на понимание логики системы планирования и умение применять соответствующие инструменты в конкретной управленческой ситуации.

В каждом разделе программы есть ключевые идеи, понимание которых будет проверяться на экзамене.

#### **Раздел 1. Планирование как инструмент создания ценности**

В этом разделе наиболее важным является понимание того, что планирование – это многоуровневая и многоплановая система, которая охватывает все аспекты деятельности компании.

Особое значение имеет понимание того, что качественное планирование начинается не с таблиц, а с ответа на более фундаментальные вопросы: чего компания стремится достичь, каковы ее приоритеты, какие внешние и внутренние факторы влияют на выбор направления развития и как согласовать планы разных уровней управления между собой.

Экзамен может проверять умение кандидата **анализировать роль миссии и видения, объяснять взаимосвязь стратегии и планирования, использовать инструменты анализа внешней и внутренней среды, а также обсуждать иерархию планирования в организации**. При этом от кандидата ожидается не пересказ теории, а способность применить ее к конкретной компании, находящейся в определенных условиях.

## **Раздел 2. Бюджетирование как инструмент реализации плана и контроля над его исполнением**

Этот раздел является центральным для модуля. На экзамене будут проверяться не только знания отдельных видов бюджетов или альтернативных подходов к бюджетированию, но прежде всего понимание самой логики бюджетного процесса.

Кандидат должен понимать, что адекватная система бюджетирования должна соответствовать масштабу, структуре, стадии развития и бизнес-модели компании. Одна и та же система может быть полезной для одной организации и неэффективной для другой. Именно поэтому от кандидата требуется профессиональное суждение, основанное на особенностях конкретной ситуации.

В рамках этого раздела особое значение имеют:

- понимание таких целей бюджета как координация, коммуникация, распределение ответственности, мотивация и контроль;
- понимание организации бюджетного процесса, роли центров финансовой ответственности и бюджетного комитета;
- умение анализировать источники информации для подготовки бюджетов;
- понимание различий между традиционными и альтернативными системами бюджетирования;
- осознание поведенческих последствий бюджетирования.

Экзамен не предполагает, что кандидат автоматически будет рассматривать более современные методы бюджетирования как заведомо лучшие. Например, бюджетирование по видам деятельности, бюджетирование «с нуля», скользящее бюджетирование или безбюджетное управление не являются универсально правильными решениями. Каждый из этих подходов имеет преимущества, ограничения и условия применимости. Кандидат должен **уметь объяснить, в каких обстоятельствах тот или иной подход будет уместен**, а в каких — нет.

Особого внимания заслуживают **поведенческие аспекты бюджетирования**. Бюджет влияет не только на распределение ресурсов, но и на мотивацию работников, стиль управления, уровень инициативы, склонность к сотрудничеству или конфронтации. Поэтому экзаменационные задания могут требовать от кандидата умения выявлять бюджетный люфт, анализировать причины неэффективного поведения и предлагать меры по улучшению системы бюджетирования.

## **Раздел 3. Практика подготовки функциональных и сводного бюджетов**

В этом разделе ключевым является понимание взаимосвязи между отдельными бюджетами и способности кандидата видеть бюджет как единую систему взаимосвязанных расчетов и управленческих допущений.

Кандидат должен понимать, что подготовка бюджета начинается не с механического переноса данных, а с определения ключевого бюджетного фактора, анализа ограничений, выбора подходящего уровня детализации и проверки логической согласованности исходных предположений.

На экзамене могут проверяться:

- умение выстраивать иерархию бюджетов;
- умение готовить отдельные функциональные бюджеты;
- понимание того, какие роли и подразделения обычно участвуют в подготовке различных видов бюджетов;
- способность выявлять слабые места в исходных допущениях;
- умение анализировать этические риски и возможные манипуляции при формировании бюджетных показателей;
- способность предложить подходящие способы проверки устойчивости бюджета.

Технически корректно подготовленный бюджет еще не обязательно является хорошим бюджетом. Он должен быть не только математически правильным, но и реалистичным, логически непротиворечивым, согласованным с ресурсными ограничениями, параметрами внешней среды и целями компании.

Кандидат должен понимать, что бюджет продаж влияет на бюджет производства, бюджет производства — на бюджеты материалов, трудозатрат и накладных расходов, а сводный бюджет должен отражать последствия этих взаимосвязей для прибыли, финансового положения и ликвидности. Поэтому **экзамен будет проверять не только технику расчетов, но и способность видеть причинно-следственные связи между элементами бюджетной модели.**

#### **Раздел 4. Инструменты планирования и прогнозирования**

В этом разделе особенно важно понимание того, что прогнозирование не является чисто механическим расчетом. Ни один метод не дает «правильного ответа» сам по себе. Любой прогноз зависит от качества данных, горизонта планирования, устойчивости внешней среды, стадии жизненного цикла продукта, бизнес-модели компании и целей, ради которых этот прогноз строится.

Кандидат **должен уметь не только применять метод, но и выбирать его.** Например, в одной ситуации будут уместны анализ безубыточности и чувствительности, в другой — временные ряды, в третьей — экспертные оценки, в четвертой — вероятностные методы. Для этого кандидат должен хорошо понимать условия и ограничения применяемых методов.

Некоторые экзаменационные задания могут требовать комбинирования нескольких инструментов. Например, от кандидата может потребоваться сначала построить прогноз, затем использовать его как основу для бюджета, а после этого оценить устойчивость полученной модели при изменении ключевых параметров.

#### **Раздел 5. Бюджетный контроль и управленческая отчетность**

В этом разделе ключевым является понимание того, что бюджет имеет управленческую ценность только в том случае, если компания умеет контролировать его исполнение и своевременно использовать результаты такого контроля для принятия решений.

Особенно важно, чтобы кандидат понимал: хороший управленческий отчет — это не просто таблица с цифрами. Он должен помогать руководителю увидеть проблему, понять ее причины и принять решение. Поэтому на экзамене могут оцениваться не только расчеты, но и качество интерпретации, логика объяснений и уместность предлагаемых управленческих выводов.

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

В этом разделе на первый план выходит понимание того, что бизнес-план для нового направления деятельности отличается от регулярного бюджетирования действующего бизнеса. Он составляется в условиях большей неопределенности, опирается на большее количество допущений и требует более внимательной проверки устойчивости модели.

Кандидат должен понимать, что бизнес-план нового направления — это не просто прогноз продаж и расходов, а целостная модель будущего бизнеса, которая должна объяснять, в чем

состоит идея проекта, какие потребности рынка он удовлетворяет, какова его бизнес-модель, какие ресурсы необходимы, с какими рисками он связан и каким образом будет контролироваться достижение заявленных целей.

В заданиях этого раздела особенно важны логика, реалистичность допущений, внимание к рискам и способность связать финансовую модель с коммерческой и операционной логикой нового бизнеса.

### **Технические расчеты и их экономическая интерпретация**

Экзамен включает задания, требующие выполнения расчетов. Современные информационные системы способны автоматически выполнять многие вычисления, необходимые для планирования, прогнозирования и контроля. Однако финансовый специалист должен понимать логику, лежащую в основе этих расчетов, их управленческий смысл, условия применимости и ограничения.

Кроме того, многоступенчатые расчеты, выполненные вручную, часто позволяют лучше понять неочевидные нюансы применения различных методов в конкретных ситуациях. Именно поэтому **на экзамене тестируется то, что обычно называют «техническими компетенциями».**

При проверке расчетных заданий будет учитываться не только числовой результат, но и логика построения расчета, структура ответа, ясность представления данных и качество последующей интерпретации.

### **Формат экзамена**

Если формат экзамена модуля Э.3 совпадает с форматом модуля Э.2, подход к структуре экзамена может быть описан следующим образом.

Экзамен состоит из двух частей.

#### **Часть А**

Часть А включает **пять кластеров по пять вопросов**. Каждый вопрос оценивается в **2 балла**. Частично правильных ответов в этой части не бывает, кандидат получает либо 2, либо 0 баллов.

Вопросы представлены в формате тестов и могут быть как расчетными, так и теоретическими.

Каждый кластер построен на основе общего сценария. Все вопросы внутри кластера связаны с этим сценарием, однако **они являются независимыми друг от друга**. Это означает, что ошибка в одном вопросе не лишает кандидата возможности правильно ответить на остальные вопросы кластера.

В большинстве кластеров два вопроса являются расчетными, три — теоретическими, или наоборот.

Кластеры могут охватывать **любые разделы программы**. В рамках одного кластера **могут тестироваться вопросы из разных разделов**. Поэтому кандидатам важно готовиться ко всей программе модуля, а не концентрироваться только на отдельных ее элементах.

#### **Часть Б**

Часть Б состоит из **двух кейсов**, каждый из которых оценивается в **25 баллов**.

Задания в формате кейсов проверяют способность кандидата применять методы планирования, прогнозирования, бюджетирования и управленческой отчетности в более комплексной ситуации.

Каждый кейс включает несколько заданий. Некоторые из них требуют выполнения расчетов, другие носят дискуссионно-аналитический характер. Дискуссионно-аналитические задания обычно оцениваются выше, поскольку требуют более глубокого понимания ситуации и большего объема профессионального суждения.

**Один из кейсов, как правило, будет связан с подготовкой, анализом или контролем бюджета либо с вопросами управленческой отчетности.** Второй кейс может относиться к любому другому разделу программы, включая прогнозирование, анализ безубыточности, вероятностные методы, оценку устойчивости бюджета или подготовку бизнес-плана нового направления деятельности.

В одном кейсе могут тестироваться разные разделы программы.

В некоторых сценариях могут также рассматриваться **этические аспекты** подготовки бюджетов, управленческой отчетности и плановых показателей. От кандидатов ожидается способность распознавать такие ситуации, объяснять возможные угрозы и предлагать меры по их снижению.

### Расчетные задания

При выполнении расчетов кандидатам рекомендуется использовать возможности электронной таблицы — формулы, ссылки между ячейками и другие инструменты. Расчеты должны быть подписаны, логически сгруппированы и представлены так, чтобы была понятна последовательность вычислений.

Допустимо использовать так называемое **«правило своей цифры»**. Если кандидат не помнит, как рассчитать какой-либо промежуточный показатель или не успевает выполнить вычисление, он может предложить разумное значение этого параметра и использовать его в дальнейших расчетах. Если выбранная величина корректна по знаку, размерности и порядку величины, кандидат может **получить часть баллов, предусмотренных за соответствующий расчет**.

**Ошибка в расчетах учитывается только один раз.** Это означает, что если кандидат допустил ошибку в промежуточном вычислении, он теряет баллы только за этот конкретный этап. Если последующие шаги выполнены правильно, соответствующие баллы могут быть присвоены, даже если итоговый числовой результат окажется неверным.

В то же время **за однотипные расчеты дополнительные баллы обычно не начисляются**. Например, если один и тот же показатель требуется рассчитать для нескольких периодов или подразделений по идентичной методике, за сам принцип расчета может быть предусмотрен один балл, а не отдельный балл за каждое повторение.

### Дискуссионно-аналитические задания

Во многих заданиях после выполнения расчетов кандидатам требуется проанализировать полученные результаты, объяснить причины выявленных отклонений, оценить качество допущений, сформулировать управленческие выводы и предложить меры по улучшению системы планирования или контроля.

Даже если кандидат не смог выполнить часть расчетов, он все равно может получить баллы за логичный анализ ситуации на основе информации, представленной в задании.

Если какое-либо условие сценария кажется кандидату неясным или допускает несколько интерпретаций, допустимо **сделать разумное допущение** и четко указать его в ответе. Если допущение обосновано и не противоречит логике задания, кандидат не потеряет баллы только потому, что его трактовка отличается от предполагаемой экзаменатором.

Экзаменационные задания могут описывать организации из различных отраслей — как производственных, так и сервисных, торговых, цифровых или проектных. От кандидата не требуется глубокого отраслевого знания, однако ожидается способность учитывать базовую бизнес-логику конкретной ситуации. Хорошо подготовленный кандидат должен понимать, что подход к планированию запасов, персонала, капитальных затрат или денежных потоков зависит от особенностей бизнес-модели, длительности операционного цикла, структуры затрат, сезонности, волатильности спроса и других факторов.

Таким образом, *от кандидата ожидается использование не только знаний, полученных в ходе изучения программы, но и профессионального и жизненного опыта, логики и здравого смысла*, а не просто воспроизведение шаблонных фраз, слабо связанных с конкретным кейсом. Лучший способ сформировать «бизнес-взгляд» - это решать множество экзаменационных кейсов. Это позволяет научиться адаптировать технический набор компетенций к разным сценариям, то есть развивать то, что обычно называют коммерческим мышлением.

### Представление ответов

Крайне важным является *представление ответов в части Б* — как расчетных, так и дискуссионно-аналитических. Хороший специалист должен уметь не только выполнить работу, но и представить ее так, чтобы результаты были понятны тем, для кого она выполнялась.

Поэтому в ответе кандидата бюджет должен выглядеть как бюджет, а не коллекция отдельных расчетов, а бизнес-план — как целостная модель нового направления деятельности, а не просто набор предположений и таблиц.

При этом формальные атрибуты имеют второстепенное значение. Например, важно указать размерность показателей и в целом ясно показать логику расчетов и выводов. Однако несущественные различия в наименовании строк, заголовков или промежуточных элементов ответа сами по себе не повлияют на оценку, если по существу ответ остается корректным.

Орфография и пунктуация в ответах не являются предметом оценки.

За качество представления ответа может быть предусмотрено 1–3 балла.

Следует также подчеркнуть, что ответ кандидата может существенно отличаться от модельного, особенно в дискуссионно-аналитической части. *Любая попытка логичных и последовательных рассуждений, подкрепленных данными сценария, расчетами и профессиональным суждением, будет оценена.*

### Что отличает сильный ответ кандидата

Сильный ответ обычно обладает несколькими признаками.

Во-первых, *он напрямую отвечает на поставленный вопрос*, а не ограничивается пересказом теории.

Во-вторых, в нем прослеживается *логическая связь между исходными допущениями, расчетами и выводами.*

В-третьих, кандидат демонстрирует *понимание более широкой картины бизнеса*, рассматривая бюджет, прогноз или отчет не изолированно, а в контексте целей компании, ее ограничений и особенностей внешней среды.

В-четвертых, *кандидат демонстрирует профессиональное суждение* при выборе подхода, метода или формы представления информации, а не действует по шаблону.

Наконец, сильный ответ *хорошо структурирован и ясно представлен.*

Таким образом, экзамен по модулю Э.3. направлен не только на проверку владения инструментами планирования, прогнозирования и бюджетирования, но и на оценку способности кандидата использовать их для подготовки реалистичных планов, анализа отклонений и формирования качественной управленческой отчетности, поддерживающей принятие решений в бизнесе.