

**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](#_Toc207033369)

[Раздел 2: Бюджетирование как инструмент реализации плана и контроля над его исполнением 7](#_Toc207033370)

[Подраздел 2.1 Роль бюджетирования в деятельности компании 7](#_Toc207033371)

[Подраздел 2.2 Организация процесса бюджетирования 8](#_Toc207033372)

[Подраздел 2.3 Источники информации для подготовки бюджетов 9](#_Toc207033373)

[Подраздел 2.4 Альтернативные системы бюджетирования 10](#_Toc207033374)

[Подраздел 2.5 Поведенческие аспекты бюджетирования 11](#_Toc207033375)

[Подраздел 2.6 Безбюджетное управление 12](#_Toc207033376)

[Подраздел 3.1 Формирование иерархии бюджетов 13](#_Toc207033377)

[Подраздел 3.2 Бюджет продаж 13](#_Toc207033378)

[Подраздел 3.3 Бюджет запасов готовой продукции 14](#_Toc207033379)

[Подраздел 3.4 Бюджет производства 15](#_Toc207033380)

[Подраздел 3.5 Бюджет использования и закупки сырья и материалов 15](#_Toc207033381)

[Подраздел 3.6 Бюджет затрат на персонал 16](#_Toc207033382)

[Подраздел 3.7 Бюджет накладных расходов 17](#_Toc207033383)

[Подраздел 3.8 Бюджет на рекламу и маркетинг 18](#_Toc207033384)

[Подраздел 3.9 Бюджет капитальных затрат и затрат на НИОКР 19](#_Toc207033385)

[Подраздел 3.10 Сводный бюджет 20](#_Toc207033386)

[Подраздел 3.11 Проверка устойчивости бюджета 20](#_Toc207033387)

[Раздел 4: Инструменты планирования и прогнозирования 21](#_Toc207033388)

[Подраздел 4.1 Анализ зависимости между затратами, объёмом и прибылью (анализ безубыточности) 21](#_Toc207033389)

[Подраздел 4.2 Математические методы в прогнозировании 22](#_Toc207033390)

[Подраздел 4.3 Качественные методы в прогнозировании 23](#_Toc207033391)

[Подраздел 4.4 Вероятностные методы при планировании и прогнозировании 23](#_Toc207033392)

[Подраздел 4.5 Кривая обучения 24](#_Toc207033393)

[Раздел 5: Бюджетный контроль и управленческая отчётность 24](#_Toc207033394)

[Подраздел 5.1 Цели и методы бюджетного контроля 24](#_Toc207033395)

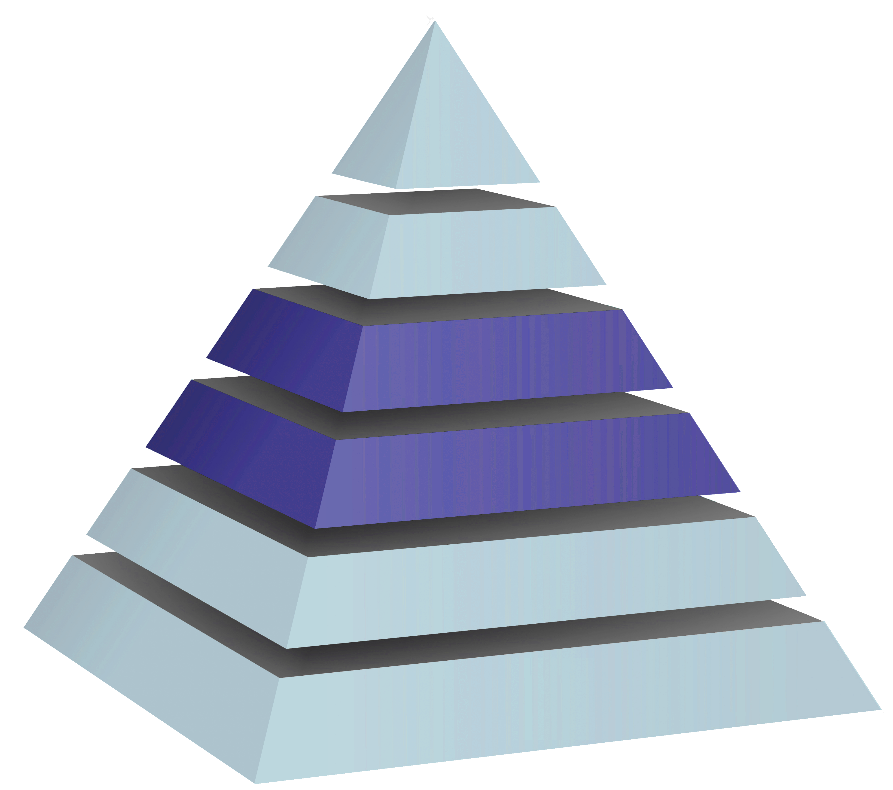
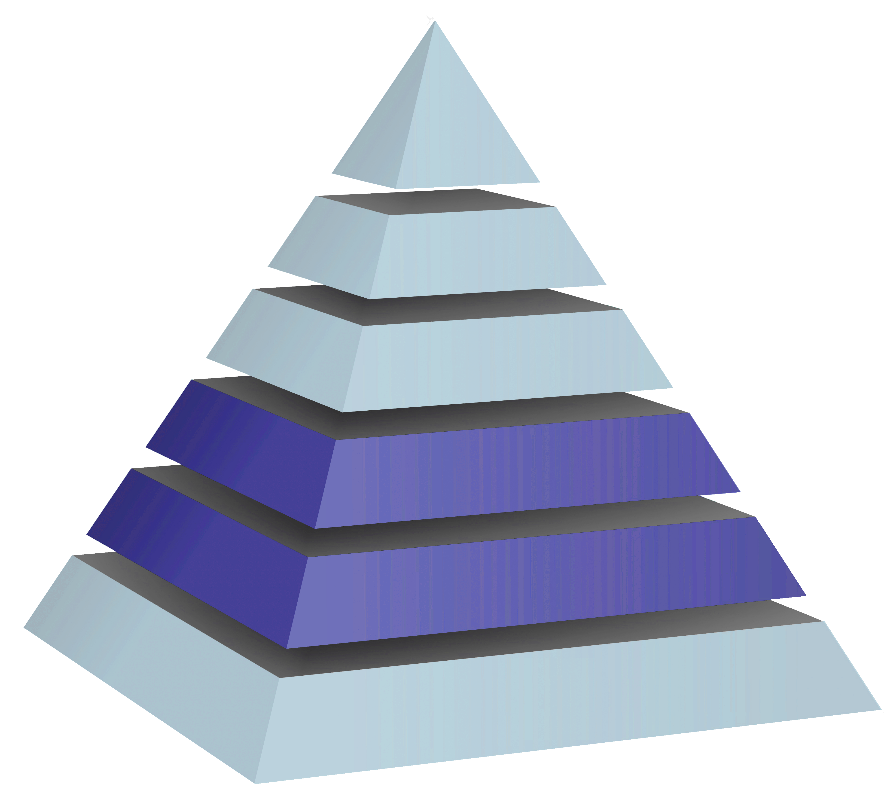
[Подраздел 5.2 Управленческая отчётность 25](#_Toc207033396)

[Раздел 6: Особый случай планирования и бюджетирования: подготовка бизнес-плана для нового направления деятельности 26](#_Toc207033397)

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

Изображение выглядит как рождественская елка

Автоматически созданное описание



знание

**понимание**

**применение**

**анализ**

синтез

оценка

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 |
| 1. 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 |
| 1. 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.) |
| 1. объяснять иерархию планирования в компании и особенности согласования уровней планирования | * треугольник Энтони * планирование на разных уровнях иерархии компании * методы обеспечения согласованности планов |
| 1. 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.) |
| 1. 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.) | | 1. 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 | | 1. описывать этапы подготовки бюджета | * этапы подготовки бюджета * определение целей * анализ ресурсов * подготовка бюджетов ЦФО * подготовка функциональных бюджетов * подготовка мастер-бюджета * утверждение бюджета уполномоченными лицами | | 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. 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 | | 1. объяснять и готовить гибкие бюджеты и гибкие пересчитанные бюджеты, объяснять разницу между ними | * гибкие бюджеты как инструмент планирования * гибкие пересчитанные бюджеты как инструмент контроля | | 1. объяснять принципы приростного бюджетирования и готовить приростные бюджеты | * приростное бюджетирование, преимущества, недостатки подходящие условия применения | | 1. объяснять принципы бюджетирования по методу учета по видам деятельности (АВВ) и готовить бюджеты по АВВ методу | * бюджетирование по видам деятельности, преимущества, недостатки подходящие условия применения | | 1. объяснять принципы бюджетирования «с нуля» и обсуждать преимущества и недостатки метода | * бюджетирование «с нуля», преимущества, недостатки подходящие условия применения | | 1. объяснять принципы скользящего бюджетирования, обсуждать преимущества и недостатки метода скользящего бюджетирования | * скользящее бюджетирование, преимущества, недостатки подходящие условия применения | | 1. 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 | | 1. обсуждать преимущества и недостатки пересмотра текущих бюджетов | * влияние пересмотра бюджетов на менеджеров и работников | | 1. 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 |
| 1. 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) |
| 1. 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. |
| 1. определять роли, ответственные за подготовку бюджета продаж в конкретных ситуациях | * особенности производственных компаний и предприятий сферы услуг |
| 1. 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. |
| 1. определять роли, ответственные за подготовку бюджета запасов готовой продукции в конкретных ситуациях | * особенности системы планирования запасов, используемой в компании |
| 1. 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. |
| 1. определять роли, ответственные за подготовку бюджета производства в конкретных ситуациях | * связь распределения ответственности c особенностями системы планирования производства, используемой в компании |
| 1. 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. |
| 1. определять роли, ответственные за подготовку бюджета сырья и материалов в конкретных ситуациях | * связь распределения ответственности с системой планирования производства, используемой в компании |
| 1. 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 |
| 1. 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) |
| 1. 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 |
| 1. определять роли, ответственные за подготовку бюджета накладных расходов в конкретных ситуациях | * связь распределения ответственности с особенностями системы планирования, используемой в компании |
| 1. 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 |
| 1. определять роли, ответственные за подготовку бюджета на рекламу и маркетинг в конкретных ситуациях | * связь распределения ответственности с особенностями системы планирования, используемой в компании |
| 1. 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 |
| 1. определять роли, ответственные за обоснование капитальных затрат и затрат на НИОКР в конкретных ситуациях | * с учётом особенностей системы планирования, используемой в компании |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. рассчитывать и интерпретировать запас прочности | * запас прочности для одного продукта и ассортиментного ряда как показатель устойчивости операций |
| 1. рассчитывать и интерпретировать точку безубыточности при наличии ступенчатых затрат | * учёт ступенчатых затрат при расчёте точки безубыточности |
| 1. 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 |
| 1. 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) |
| 1. 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. |
| 1. объяснять и применять базовые методы анализа линейной зависимости двух переменных | * минимаксный метод, метод наименьших квадратов * коэффициент корреляции * коэффициент детерминации |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. интерпретировать дерево решений и использовать его для решения задач, связанных с многоэтапным принятием решений | * непосредственно составление (?) дерева решений на экзамене не тестируется |
| 1. 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 |
| 1. 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 |
| 1. интерпретировать процент кривой обучения и рассчитывать индекс кривой обучения | * расчёты с использованием логарифмов и электронных таблиц |
| 1. 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 |  |
| 1. 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. |
| 1. 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 |
| 1. объяснять роль периодических отчётов об исполнении бюджетов как инструмента управления компанией |  |
| 1. объяснять структуру и назначение операционных отчётов | * гибкий пересчитанный бюджет * операционный отчёт и анализ отклонений, включая объяснение причин отклонений |
| 1. готовить и объяснять структуру и назначение отчёта об исполнении бюджета | * отчет об исполнении бюджета |
| 1. 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 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 снижении их воздействия |
| 1. 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 |
| 1. 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 |