

Москва, 18.12.2025

Отчет ИПБ России о результатах экзамена на получение аттестата ИПБ России «Специалист в области эффективности операций (П1)» от 27.11.2025

Отчет Методического совета

Целью отчета является анализ результатов экзамена П1 «Управление эффективностью операций», который проходил 27 ноября 2025 года. Отчет также содержит рекомендации, которые будут полезны претендентам и преподавателям для подготовки к будущим экзаменам по этому предмету.

На экзамене все претенденты получили одинаковый набор из 60 вопросов в соответствии с разделами программы:

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. Учет затрат | 15 вопросов (25% программы) |
| 2. Бюджетирование и бюджетный контроль | 18 вопросов (30% программы) |
| 3. Принятие краткосрочных управленческих решений | 18 вопросов (30% программы) |
| 4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска | 9 вопросов (15% программы) |

Соотношение теоретических и расчетных вопросов: 50% x 50%.

Порядок следования вопросов был индивидуальным для каждого претендента.

Общие замечания

Вопросы без ответа

Некоторые претенденты оставили без ответа даже те вопросы, в которых нужно было выбрать один из нескольких предлагаемых вариантов. Нет никакого смысла в том, чтобы не давать никакого ответа на такие вопросы, потому что отрицательных баллов не бывает. В худшем случае претендент не получит ни одного балла, в лучшем – может угадать верный ответ и получить 2,5 балла. Поэтому рекомендуем не оставлять подобного типа вопросы без ответа и попытаться интуитивно выбрать правильный ответ, например, отбросив очевидно неверные варианты.

Теоретические вопросы

Теоретические вопросы оказались для претендентов более сложными, чем расчетные, особенно если использовалась формулировка «Выберите все, что подходит». Претендентам и преподавателям следует учитывать, что вопросы с такой формулировкой будут использоваться и в последующих экзаменах, однако их доля не будет превышать 5% от общего количества вопросов.

Невнимательность

Невнимательность, к сожалению, подвела многих претендентов и не позволила получить более высокие результаты. Следует учитывать, что экзамен требует высокой концентрации, которую необходимо тренировать в ходе подготовки: как можно чаще выполнять задания на время и использовать техники повышения концентрации. Если претендент чувствует, что на экзамене ему мешает внешний шум, имеет смысл использовать беруши.

Толкование условия

Необходимо не только внимательно читать условие, но и правильно воспринимать его. Претендентам следует учитывать, что в коротких сценариях к вопросам все необходимые для решения условия сформулированы исчерпывающе, и их следует толковать буквально.

Комментарий о формате чисел

Отвечая на расчетные вопросы, претенденты могли использовать любые допустимые форматы чисел, это не приводило к ошибке.

Комментарий о размерности.

Претендентам следует быть более внимательными к размерности числа при его введении в поле для ответа. Если ответ составил, например, 8 000 000 руб., то в поле нужно ввести число 8, если после поля для введения ответа указана размерность «млн руб.», число 8 000, если указана размерность «тыс. руб.», и 8 000 000, если указана размерность «руб.».

Ниже мы рассмотрим 6 экзаменационных вопросов, на которые было получено меньше всего правильных ответов.

Раздел «Учет затрат»

Претенденты хорошо отвечали на вопросы из этого раздела, в разделе не было вопросов, на которые ответили бы менее 50% претендентов.

Наиболее сложным для претендентов оказался следующий вопрос.

Пример 1.

Какое из следующих утверждений НЕ относится к особенностям учета затрат совместного процесса?

- Затраты совместного процесса возникают до точки разделения*
- Затраты совместного процесса могут быть распределены с использованием физического объема продукции*
- Затраты совместного процесса могут быть точно прослежены до каждого совместного продукта*
- При распределении затрат общего процесса на базе рыночной стоимости реализации в точке разделения, коэффициент C/S для всех продуктов будет одинаковым.*

Правильный ответ:

Затраты совместного процесса могут быть точно прослежены до каждого совместного продукта.

Рекомендации по решению

Многие претенденты выбрали последний вариант, хотя это верное утверждение. Если затраты совместного процесса распределяются пропорционально доле потенциальной выручки от каждого совместного продукта в общей потенциальной выручке, то затраты, распределенные на каждый продукт, будут находиться в одинаковой пропорции к потенциальной выручке от каждого продукта, т. е. продукты будут иметь одинаковую маржинальность.

Затраты совместного процесса являются общими для всех продуктов до точки разделения и не могут быть объективно отнесены ни к одному из совместным продуктам.

Раздел «бюджетирование и бюджетный контроль»

Пример 2. Вопрос, на который верно ответили менее 30% претендентов.

Руководитель финансового отдела принял решение проанализировать отклонение. Что из перечисленного является НАИМЕНЕЕ вероятной причиной этого решения?

- Рост отклонения из периода в период
- Необходимость оценить деятельность менеджера, отвечающего за отклонение
- Характеристика отклонения (благоприятное/неблагоприятное)
- Величина отклонения

Правильный ответ: Характеристика отклонения (благоприятное/неблагоприятное).

Рекомендации по решению

Обычно компания выявляет большое количество отклонений. Анализ причин всех отклонений может потребовать неоправданно много ресурсов, поэтому специалисту необходимо принимать решение в отношении того, какие отклонения требуют исследования. С точки зрения принятия решения об исследовании отклонения его характеристика не имеет значения. Нужно исследовать причины как благоприятных, так и неблагоприятных отклонений, если они значительны по величине, имеют выраженный тренд или необходимы для оценки деятельности менеджера.

Пример 3. Вопрос, на который верно ответили менее 25% претендентов.

Какая из приведенных ниже ситуаций является примером выявляющего контроля?

- Производственный менеджер анализирует отклонения по производительности труда за последний год с целью принятия решения о премировании отдельных работников
- Финансовый менеджер принимает решение отложить покупку нового оборудования после того как выяснил, что компании не удастся получить дополнительное финансирование в нужные сроки
- Менеджер по продажам обсуждает с сотрудниками своего отдела необходимость предоставления скидок на продукцию после того, как в середине года было обнаружено отставание фактических продаж от бюджетных
- Руководство компании принимает решение о необходимости внесения изменения в спецификацию на продукт, находящийся в разработке после того, как было обнаружено, что его себестоимость не позволяет получить целевую маржу прибыли при предполагаемой рыночной цене

Правильный ответ:

Производственный менеджер анализирует отклонения по производительности труда за последний год с целью принятия решения о премировании отдельных работников.

Рекомендации по решению

Главное отличие упреждающего контроля от выявляющего заключается в том, что упреждающий контроль позволяет предпринять корректирующие действия, чтобы попытаться получить нужный результат.

Выявляющий контроль – это всегда анализ прошлых результатов, скорректировать которые уже невозможно, только проанализировать и сделать выводы на будущее.

Анализ отклонений – это классический пример выявляющего контроля. Остальные ситуации представляют собой упреждающий контроль.

Раздел «Принятие краткосрочных управленческих решений»

Пример 4. Вопрос, на который верно ответили менее 35% претендентов.

Компания изготавливает 4 вида деталей для собственного производства. Машинное время является ограниченным ресурсом, не позволяющим произвести все детали в необходимом количестве, поэтому менеджер решает, какие из деталей следует закупать.

Какие детали ему следует закупать?

- Детали, которые обеспечивают наибольшую экономию при собственном производстве в пересчете на один машино-час*
- Детали, которые обеспечивают наименьшую экономию при собственном производстве в пересчете на один машино-час*
- Детали, которые обеспечивают наибольшую экономию на единицу при собственном производстве*
- Детали, которые обеспечивают наименьшую экономию на единицу при собственном производстве*

Правильный ответ:

Детали, которые обеспечивают наименьшую экономию на единицу при собственном производстве.

Рекомендации по решению

Для принятия решения «сделать или купить» в отношении продуктов, которые компания производит не на продажу, а для собственного использования, нужно сравнить разницу между переменными затратами на производство каждого продукта и ценой закупки этого продукта у поставщика, пересчитав ее на единицу ограниченного ресурса. Производить самостоятельно следует в первую очередь те продукты, которые обеспечивают компании наибольшую экономию при собственном производстве, а закупать те, которые обеспечивают наименьшую экономию (в порядке ранжирования).

Пример 5. Вопрос, на который верно ответили менее 35% претендентов.

Компания производит два продукта ГС и КС и использует метод линейного программирования для подготовки оптимального производственного плана.

Неравенства ограничений и целевая функция в рамках модели, подготовленной для следующего месяца, выглядят следующим образом:

$$5 \text{ ГС} + 6 \text{ КС} \leq 12\ 000 \text{ машино-часов}$$

$$4 \text{ ГС} + 2 \text{ КС} \leq 8\ 000 \text{ человеко-часов}$$

$$15 \text{ ГС} + 12 \text{ КС} \leq 30\ 000 \text{ кг}$$

$$0 \leq \text{ГС} \leq 2\ 000$$

$$100 \leq \text{КС} \leq 4\ 000$$

$$120 \text{ ГС} + 110 \text{ КС} \rightarrow \max$$

Какие ДВА из приведенных ниже утверждений являются верными?

- Максимальная маржинальная прибыль, которую может получить компания в отсутствие ресурсных ограничений составляет 680 000 руб.
- Минимальное количество продукта ГС, которое должно быть произведено составляет 100 единиц
- Если компания откажется от производства продукта ГС, то имеющееся количество человеко-часов позволит ей произвести 4 000 единиц продукта КС
- Если компания откажется от производства продукта КС, то имеющееся количество машино-часов позволит ей произвести 2 000 единиц продукта ГС

Правильный ответ:

Максимальная маржинальная прибыль, которую может получить компания в отсутствие ресурсных ограничений составляет 680 000 руб.

Если компания откажется от производства продукта ГС, то имеющееся количество человеко-часов позволит ей произвести 4 000 единиц продукта КС.

Рекомендации по решению.

Этот вопрос требовал анализа каждого пункта.

1. Маржинальная прибыль в отсутствие ресурсных ограничений определяется маржинальной прибылью, который генерирует каждый продукт, и максимальным спросом на продукты. В данном случае она составляет:
 $120 \text{ руб.} \times 2\,000 \text{ ед.} + 110 \text{ руб.} \times 4\,000 \text{ ед.} = 680\,000 \text{ руб.}$
Первое утверждение верное.
2. Минимальное количество продукта можно увидеть из формул ограничений по спросу:
 $0 \leq ГС \leq 2\,000$
 $100 \leq КС \leq 4\,000$
Ограничение по минимальному объему производству 100 единиц относится к продукту КС.
Второе утверждение неверное.
3. Из неравенства ограничения по человеко-часам можно увидеть, что в распоряжении компании имеется 8 000 человеко-часов. На каждую единицу продукта КС требуется 2 человеко-часа, поэтому если компания не будет производить продукт ГС, имеющегося количества человеко-часов хватит на производство 8 000 чел. ч. / 2 чел. ч. = 4 000 единиц продукта КС.
Третье утверждение верное.
4. Из неравенства ограничения по машино-часам можно увидеть, что в распоряжении компании имеется 12 000 машино-часов. На каждую единицу продукта ГС требуется 5 машино-часов, поэтому если компания не будет производить продукт КС, имеющегося количества машино-часов хватит на производство 12 000 маш. ч. / 5 маш. ч. = 2 500 единиц продукта ГС.
Четвертое утверждение неверное.

Раздел «Принятие решений в условиях неопределенности и риска»

Претенденты отвечали на вопросы этого раздела хорошо. Меньше всего правильных ответов было дано на вопрос, который приведен ниже.

Пример 6. Вопрос, на который верно ответили менее 35% претендентов.

Каким методом принятия решений в условиях неопределенности вероятнее всего воспользуется пессимист?

- Метод максимакс*
- Метод минимаксного сожаления*
- Метод ожидаемого значения*
- Метод максимин*

Правильный ответ: метод максимин.

Рекомендации по решению

Многие претенденты выбирали между методом минимаксного сожаления и методом максимин. Следует понимать, что метод минимаксного сожаления выбирает тот, кто стремится минимизировать сожаление или ответственность за принятое решение, которое оказалось неоптимальным. И только тот, кто выбирает метод максимин заранее предполагает, что случится наихудший сценарий и поэтому выбирает лучший из наихудших исходов.