

Отчет ИПБ России о результатах экзамена на получение аттестата ИПБ России «Специалист в области эффективности операций (П1)» от 28.05.2026

Целью отчета является анализ результатов экзамена П1 «Управление эффективностью операций», который проходил 28 мая 2026 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

Комментарий к вопросам, оставшимся без ответов

Некоторые претенденты оставили без ответа даже те вопросы, в которых нужно было выбрать один из нескольких предлагаемых вариантов. Обращаем внимание, что 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 такого 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, однако на некоторые из них верно ответили менее 20% претендентов. Примеры таких вопросов приведены ниже.

Пример 1.

Компания «ПромЛайн» производит продукт P7, который продается по цене 4 800 руб. за единицу. Затраты на прямые материалы составляют 1 350 руб. на единицу, а трудозатраты — 900 руб. на единицу. Общий бюджет трудозатрат на год составляет 24 000 человеко-часов, оплачиваемых по ставке 450 руб. за час. Производственные накладные расходы составляют 18 900 000 руб. в год. Для производства одной единицы продукта P7 требуется 0,8 машино-часа. Максимально доступный ресурс машинного времени составляет 7 500 часов в год.

Коэффициент пропускной способности продукта P7 (с точностью до десятых) составляет _____.

Правильный ответ: 1,1.

Рекомендации по решению

Из условия может быть не очевидно, что именно машинное время является узким местом, но это легко проверить.

Трудоемкость единицы составляет $900 \text{ руб.} / 450 \text{ руб./ч} = 2 \text{ человеко-часа}$.

Максимально доступный ресурс человеко-часов составляет 24 000 часов в год, за это время может быть произведено $24\,000 \text{ ч} / 2 \text{ ч} = 12\,000 \text{ ед.}$ продукта P7.

Максимально доступный ресурс машино-часов составляет 7 500 часов, за это время может быть произведено $7\,500 \text{ ч} / 0,8 \text{ ч} = 9\,375 \text{ ед.}$ продукта P7. Таким образом, узким местом является машинное время.

Маржинальная прибыль от пропускной способности P7 = $4\,800 \text{ руб.} - 1\,350 \text{ руб.} = 3\,450 \text{ руб.}$

Доход на производственный час = $3\,450 \text{ руб.} / 0,8 \text{ машино-часа} = 4\,312,5 \text{ руб.}$

Затраты на переработку = $24\,000 \text{ человеко-часов} \times 450 \text{ руб.} + 18\,900\,000 \text{ руб.} = 29\,700\,000 \text{ руб.}$

Затраты на переработку на один машино-час = 29 700 000 руб./7 500 машино-часов. = 3 960 руб.

TPAR = 4312,5/3960 = 1,1.

Раздел «Бюджетирование и бюджетный контроль»

Претенденты хорошо отвечали на вопросы из этого раздела, однако на некоторые из них верный ответ дали менее 20% претендентов. Примеры таких вопросов приведены ниже.

Пример 2.

Что является ключевым бюджетным фактором для компании, занимающейся изготовлением ювелирных изделий?

- *Ресурс, составляющий наибольшую долю общих расходов.*
- *Линейка продуктов, приносящая наибольшую выручку.*
- *Линейка продуктов, приносящая наибольшую прибыль.*
- *Ограничение, которое, как ожидается, будет препятствовать росту деятельности компании в течение бюджетного периода.*

Правильный ответ: ограничение, которое, как ожидается, будет препятствовать росту деятельности компании в течение бюджетного периода.

Ключевой бюджетный фактор – это ресурс или ограничение, которое ограничивает способность организации достигать более высокого уровня деятельности в течение бюджетного периода. Именно вокруг этого ограничения строится процесс бюджетирования. Для производителя ювелирных изделий таким фактором могут быть, например, доступность драгоценных металлов и камней, квалифицированных ювелиров, производственных мощностей или спроса на продукцию.

Комментарии к неверным ответам:

Ресурс, составляющий наибольшую долю общих расходов. Высокая стоимость ресурса не означает, что он ограничивает деятельность компании. Например, золото может составлять значительную часть затрат, но если его поставки не ограничены, оно не является ключевым бюджетным фактором.

Линейка продуктов, приносящая наибольшую выручку. Наиболее доходная линейка продукции может быть важна для бизнеса, однако она не определяет ограничение, сдерживающее деятельность компании. Ключевой бюджетный фактор связан с ограничивающим ресурсом, а не с уровнем выручки.

Линейка продуктов, приносящая наибольшую прибыль. Наиболее прибыльный продукт может влиять на решения по ассортименту и распределению ресурсов, однако сам по себе не является ключевым бюджетным фактором. Бюджетный фактор представляет собой ограничение, которое препятствует дальнейшему росту деятельности организации.

Пример 3.

Бюджетный объем производства составлял 500 единиц продукта, а фактический оказался на 50 единиц больше. Нормативная ставка поглощения постоянных накладных расходов составляет 120 руб./машино-час. Нормативное время на производство единицы

продукта составляет 3 машино-часа. Фактическое время производства продукта составило 1 900 машино-часов.

Каково отклонение постоянных накладных расходов по мощности?

- 18 000 руб. Благоприятное
- 48 000 руб. Неблагоприятное
- 48 000 руб. Благоприятное
- 30 000 руб. Неблагоприятное

Правильный ответ: 48 000 руб. Благоприятное.

Рекомендации по решению

$(1\ 900\ ч - 500\ ед. \times 3\ ч) \times 120\ руб./ч = 48\ 000\ руб.$ Благоприятное

Многие претенденты неверно выбрали характеристику отклонения. В данном случае фактически было задействовано на 400 машино-часов больше, чем было запланировано: 1 900 ч вместо 1 500 ч. То есть, если бы все остальные нормативы были соблюдены, за эти 400 ч компания произвела бы больше продукции, поэтому отклонение благоприятно.

Раздел «Принятие краткосрочных управленческих решений»

На вопросы этого раздела претенденты отвечали хуже. Ниже приведены примеры вопросов, на которые верно ответили менее 20% претендентов.

Пример 4.

Ниже приведены нормативные затраты и цена на единственный продукт компании

<i>Показатель</i>	<i>руб. на единицу</i>
<i>Цена реализации</i>	<i>120</i>
<i>Прямые материалы</i>	<i>24</i>
<i>Прямые трудозатраты</i>	<i>36</i>
<i>Переменные производственные накладные расходы</i>	<i>12</i>
<i>Постоянные производственные накладные расходы</i>	<i>18</i>
<i>Прибыль</i>	<i>30</i>

Постоянные накладные расходы поглощаются на базе бюджетного объема производства и реализации 12 000 единиц в год. Сотрудники отдела продаж получают комиссию в размере 10% от выручки.

Запас прочности для данного продукта (с точностью до целого %) составляет

- 30%
- 50%
- 70%
- 45%

Правильный ответ: 50%

Рекомендации по решению

Маржинальная прибыль от продукта:

Показатель	руб. на единицу
Цена реализации	120
Прямые материалы	24
Прямые трудозатраты	36
Переменные производственные накладные расходы	12
Комиссия с продаж	12
Маржинальная прибыль	36

Постоянные производственные накладные расходы = 18 руб. x 12 000 ед. = 216 000 руб.

Точка безубыточности в единицах = 216 000 руб. / 36 руб. = 6 000 ед.

Запас прочности в единицах = 12 000 ед. – 6 000 ед. = 6 000 ед.

Запас прочности в % = 6 000 ед./12 000 ед. = 50%

Пример 5.

Какое из следующих ограничений НЕ относится к ограничениям графического метода линейного программирования?

- Существует только два ограниченных ресурса
- Существует единственная, четко определенная целевая функция
- Между параметрами существует линейная зависимость
- Все переменные являются полностью делимыми

Правильный ответ: Существует только два ограниченных ресурса.

Рекомендации по решению.

Графический метод линейного программирования может использоваться только при наличии двух переменных, поскольку решение отображается на двумерном графике. Количество ограниченных ресурсов (ограничений) при этом может быть любым. Каждое ограничение просто добавляет новую линию или границу допустимой области. Поэтому утверждение о том, что существует только два ограниченных ресурса, не является ограничением графического метода.

Комментарии к неверным ответам:

Существует единственная, четко определенная целевая функция
Наличие одной целевой функции является обязательным условием применения линейного программирования. Метод направлен на максимизацию или минимизацию именно одной целевой функции. Поэтому это действительно относится к предпосылкам и ограничениям метода.

Между параметрами существует линейная зависимость
Линейность является одним из ключевых допущений линейного программирования. Все ограничения и целевая функция должны быть линейными. При наличии нелинейных зависимостей графический метод линейного программирования неприменим.

Все переменные являются полностью делимыми
Линейное программирование предполагает делимость переменных, то есть возможность принимать дробные значения. Если переменные могут принимать только целые значения, возникает задача целочисленного программирования, для которой стандартный

графический метод может давать некорректное решение. Поэтому данное утверждение также относится к ограничениям метода.

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.

Клуб любителей редких сортов кофе принимает решение о величине годового членского взноса. Количество участников клуба зависит от предоставляемых преимуществ (дегустации, обучающие программы и пр.), которые, в свою очередь, зависят от внешней ситуации: она может быть благоприятной, средней или неблагоприятной.

Компания оценила ожидаемые денежные поступления (в рублях) при разных уровнях взносов и условиях, и подготовила матрицу сожалений

Внешняя ситуация	Величина взноса			
	5 600 руб.	7 000 руб.	8 400 руб.	9 800 руб.
Благоприятная	2 100 000 руб.	700 000 руб.	800 000 руб.	0
Средняя	0	1 500 000 руб.	1 800 000 руб.	2 450 000 руб.
Неблагоприятная	1 400 000 руб.	0	2 000 000 руб.	2 450 000 руб.

Какая величина взноса будет выбрана, если при принятии решения руководитель клуба опирается на метод минимаксного сожаления?

- 5 600 рублей
- 7 000 рублей
- 8 400 рублей
- 9 800 рублей

Правильный ответ: 7 000 рублей.

Рекомендации по решению

Многие претенденты не увидели, что дана матрица сожалений, а не матрица исходов. То есть нужно было просто выбрать максимальное сожаление по каждой стратегии и выбрать из них минимальное.

Внешняя ситуация	Величина взноса			
	5 600 руб.	7 000 руб.	8 400 руб.	9 800 руб.
Наихудший исход	2 100 000 руб.	1 500 000 руб.	2 000 000 руб.	2 450 000 руб.

Наилучший из наихудших исходов соответствует стратегии установить величину взноса 7 000 руб.