

Москва, 18.12.2025

**Отчет ИПБ России о результатах экзамена на получение аттестата ИПБ России
«Специалист в области эффективности бизнеса (П2)» от 28.11.2025**

Целью Отчета ИПБ России о результатах экзамена на получение аттестата ИПБ России «Специалист в области эффективности бизнеса (П2)» является анализ результатов экзамена, который проходил 28 ноября 2025 года. Отчет также содержит рекомендации, которые будут полезны претендентам и преподавателям для подготовки к будущим экзаменам на этот аттестат.

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

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. Управление затратами на создание стоимости | 12 вопросов (20% программы) |
| 2. Принятие инвестиционных решений | 21 вопрос (35% программы) |
| 3. Управление и контроль эффективности структурных единиц | 18 вопросов (30% программы) |
| 4. Риск и контроль | 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 10% от общего количества вопросов.

Формат чисел

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

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

Размерность

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.».

Раздел «Управление затратами на создание стоимости»

При ответе на вопросы этого раздела претенденты показали наименьший процент правильных ответов. По всей видимости, это связано с тем, что большинство вопросов были теоретическими, и претенденты не уделили достаточного внимания темам этого раздела.

Пример 1. На этот вопрос правильно ответили менее 20% претендентов.

Какие ТРИ из приведенных ниже утверждений о попроцессном (ABC) методе являются верными?

- Анализ прямой доходности клиента (CPA) позволяет выявить клиентов с высокой и низкой стоимостью обслуживания
- Метод прямой доходности продукта (DPP) используется в розничной торговле и подразумевает учет прямых затрат на закупку продуктов
- Кривая рентабельности клиентов (CPC) опирается на анализ чувствительности
- Анализ каналов сбыта отражает тот факт, что рентабельность продуктов зависит не только от цены и себестоимости продуктов, но и от того, где и как компания их продает
- Одной из целей попроцессного (ABC) является оптимизация процессов, не создающих ценности для покупателя

Правильный ответ:

Анализ прямой доходности клиента (CPA) позволяет выявить клиентов с высокой и низкой стоимостью обслуживания

Анализ каналов сбыта отражает тот факт, что доходность продуктов зависит не только от цены и себестоимости продуктов, но и от того, где и как компания их продает

Одной из целей попроцессного (ABC) является оптимизация процессов, не создающих ценности для покупателя

Рекомендации по решению. Комментарии к неверным ответам.

Метод прямой доходности продукта (DPP) действительно используется в розничной торговле, однако подразумевает анализ косвенных затрат, впрочем, как и любая разновидность ABC-метода.

Кривая рентабельности клиентов (CPC) не имеет отношения к анализу чувствительности, но часто формируется в рамках анализа Парето.

Пример 2. На этот вопрос правильно ответили менее 20% претендентов.

Ниже приведены утверждения о цепочке создания стоимости Портера. Какое из приведенных утверждений является НЕВЕРНЫМ?

- В цепочке создания стоимости все виды деятельности делятся на основные и вспомогательные
- Компания может получить устойчивое конкурентное преимущество, используя одновременно и стратегию дифференциации, и стратегию низких издержек
- Если компания выбирает стратегию низких издержек, ее продукт должен оцениваться покупателями как сопоставимый с продуктами конкурентов или хотя бы удовлетворительный
- В основе дифференциации могут лежать уникальные свойства самого продукта, особенности его реализации, особые маркетинговые подходы, а также иные факторы
- Различия в цепочке создания стоимости у конкурентов являются источником конкурентного преимущества

Правильный ответ:

Компания может получить устойчивое конкурентное преимущество используя одновременно и стратегию дифференциации, и стратегию низких издержек

Рекомендации по решению

Претенденты продемонстрировали слабое знание концепции цепочки создания стоимости Майкла Портера. Большинство выбрали ответ «В цепочке создания стоимости все виды деятельности делятся на основные и вспомогательные», хотя это верное утверждение: деление на основные и вспомогательные виды деятельности является одной из базовых идей, лежащих в основе концепции.

Портер считал, что попытка компании получить устойчивое конкурентное преимущество, используя одновременно и стратегию дифференциации, и стратегию низких издержек грозит «застреванием посередине» и утратой всякого конкурентного преимущества.

Остальные утверждения являются справедливыми с точки зрения концепции цепочки создания стоимости.

Пример 3. На этот вопрос правильно ответили менее 20% претендентов.

Компания производит один продукт, который генерирует маржинальную прибыль в размере 25 руб. на единицу, и продает его четырем разным клиентам. Ниже приведены данные о продажах за прошедший период.

	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3	Клиент 4
Объем продаж	20 000 ед.	50 000 ед.	15 000 ед.	25 000 ед.
Затраты на обработку заказа клиента, руб.	80 000	200 000	50 000	60 000
Затраты на доставку продукции клиенту, руб.	200 000	350 000	150 000	190 000
Затраты на консультирование клиента, руб.	100 000	300 000	70 000	75 000

Какой из клиентов обеспечивает наибольшую доходность продукта?

- Клиент 1
- Клиент 2
- Клиент 3
- Клиент 4

Правильный ответ:

Клиент 4

Рекомендации по решению

	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3	Клиент 4
Маржинальная прибыль	500 000	1 250 000	375 000	625 000
Затраты на обслуживание	380 000	850 000	270 000	325 000
Чистая прибыль	120 000	400 000	105 000	300 000
Доходность	24%	32%	28%	48%

Следует отметить, что для правильного вывода о рентабельности клиентов, достаточно было пересчитать затраты на обслуживание каждого клиента на единицу продукта. При одинаковой маржинальной прибыли от продукта, клиент с наименьшими затратами на обслуживание на единицу продукта обеспечивает наибольшую доходность.

Раздел «Принятие инвестиционных решений»

В целом на вопросы этого раздела претенденты отвечали хорошо, лишь некоторые вопросы вызвали серьезные затруднения.

Пример 4. На этот вопрос ответили менее 30% претендентов.

Компания инвестирует 200 000 тыс. руб. в оборудование, жизненный цикл которого составляет 4 года. Ликвидационная стоимость оборудования равна 40 000 тыс. руб. Предполагается, что операционные денежные потоки в каждый из этих четырех лет будут следующими:

Год	Денежный поток, тыс. руб.
Год 1	45 000
Год 2	51 000
Год 3	60 000
Год 4	42 000

Налог на прибыль составляет 30% и уплачивается в году, следующим за тем, в котором получена налогооблагаемая прибыль.

Налоговая амортизация рассчитывается по ставке 25% по методу уменьшаемого остатка.

Чистый денежный поток в году 4 составит

- 42 000 тыс. руб.
- 30 438 тыс. руб.
- 22 000 тыс. руб.
- 72 438 тыс. руб.

Правильный ответ: 72 438 тыс. руб.

Большинство претендентов забыли про ликвидационную стоимость в году 4.

Рекомендации по решению

Операционный поток года 4	42 000 тыс. руб.
Уплата налога за год 3	(18 000 тыс. руб.)
Налоговая экономия в году 3	8 438 тыс. руб.
Ликвидационная стоимость	<u>40 000 тыс. руб.</u>
Чистый денежный поток	72 438 тыс. руб.

Пример 5. На этот вопрос правильно ответили менее 20% претендентов.

В конце каждого года компания получает по 220 000 руб. (бессрочный аннуитет) и платит налог по ставке 30% через 12 месяцев после окончания года, в котором возникли денежные потоки.

Если стоимость капитала 10%, приведенная стоимость бессрочного аннуитета после налогов составляет _____ руб.

Правильный ответ:

1 600 000 руб.

Рекомендации по решению

220 000 руб./1,1 + 220 000 руб. x 0,7/0,1/1,1 = 1 600 000 руб.

Первый денежный поток равен 220 000 руб. и возникает через год, его нужно дисконтировать до момента времени 0: 220 000 руб./1,1 = 200 000 руб.

Все последующие денежные потоки должны быть скорректированы на налог 30%, т. е. 200 000 руб. – 30% = 154 000 руб. Следует обратить внимание, что бессрочный аннуитет в размере 154 000 руб. в год возникает в конце года 2, т. е. его приведенная стоимость 154 000 руб./0,1 = 1 540 000 руб. – это величина на начало года 1, следовательно, ее нужно дисконтировать до момента времени 0: 1 540 000 руб./1,1 = 1 400 000 руб.

Раздел «Управление и контроль эффективности структурных единиц»

В целом на вопросы этого раздела претенденты отвечали хорошо.

Пример 5. На этот вопрос правильно ответили менее 20% претендентов.

Компания запланировала в следующем году продажи в размере 2 000 000 руб. в месяц. 80% продаж будут осуществляться в кредит. Ожидается, что средний срок погашения дебиторской задолженности составит три месяца.

Прогнозируемый средний уровень запасов и средняя кредиторская задолженность в следующем году составляют 10 000 000 руб. и 4 000 000 руб. соответственно.

Потребность компании в оборотном капитале в следующем году (с точностью до одного десятичного знака) составит _____ руб.

Правильный ответ

10 800 000 руб.

Рекомендации по решению

Дебиторская задолженность = (2 млн руб. × 12 мес. × 80% × 3/12) = 4,8 млн руб.

Потребность в оборотном капитале = 4,8 млн руб. + 10 млн руб. – 4 млн руб. = 10,8 млн руб.

Раздел «Риск и контроль»

Претенденты очень хорошо отвечали на вопросы этого раздела. Существенных затруднений с ответами не было.