

Отчет ИПБ России о результатах экзамена на получение аттестата ИПБ России «Специалист в области эффективности бизнеса (П2)» от 29.05.2026

Целью Отчета ИПБ России о результатах экзамена на получение аттестата ИПБ России «Специалист в области эффективности бизнеса (П2)» (далее – Отчет) является анализ результатов экзамена, который проходил 29 мая 2026 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. 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, особенно если сможет отбросить 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»

Претенденты не слишком успешно справились с вопросами из этого раздела, на некоторые вопросы верно ответили менее 20% претендентов. Примеры таких вопросов приведены ниже.

Пример 1.

Целевая маржа в компании составляет 35%. Ниже приведены данные об одном из продуктов компании, который находится в стадии проектирования.

	Руб.
Предполагаемая рыночная цена	320
Затраты на прямые материалы	120
Прямые трудозатраты	50
Переменные накладные расходы	40
Постоянные накладные расходы	10

На сколько нужно снизить переменные затраты на единицу продукта, чтобы добиться целевой себестоимости?

- 12 руб.
- 20 руб.
- 2 руб.
- 112 руб.

Правильный ответ: 12 руб.

Рекомендации по решению:

Текущие затраты 220 руб.

Целевые затраты $320 \times 0.65 = 208$ руб.

Снижение $220 - 208 = 12$ руб.

Раздел «Принятие инвестиционных решений»

Претенденты не слишком успешно справились с вопросами из этого раздела, на некоторые вопросы верно ответили менее 20% претендентов. Примеры таких вопросов приведены ниже.

Пример 2.

Компания принимает решение о том, какой из станков – А или В – выбрать для замещения имеющегося станка.

Что из перечисленного ниже следует учитывать при выборе станка? Выберите все, что подходит.

- Балансовая стоимость имеющегося станка
- Закупочная стоимость станков А и В
- Срок службы станков А и В
- Норма амортизации для станков такого типа, принятая в компании
- Ежегодная стоимость обслуживания станков А и В

Правильный ответ:

Закупочная стоимость станков А и В

Срок службы станков А и В

Ежегодная стоимость обслуживания станков А и В

Рекомендации по решению:

Закупочная стоимость станков А и В. — Верно

Стоимость приобретения нового оборудования представляет собой будущий денежный отток, который различается между альтернативами. Следовательно, она является релевантным фактором и должна учитываться при сравнении вариантов.

Срок службы станков А и В. — Верно

Продолжительность эксплуатации влияет на общий объем затрат и выгод, которые будут получены от каждого станка. При сравнении альтернатив необходимо учитывать срок службы, поскольку он влияет на экономическую эффективность инвестиций.

Ежегодная стоимость обслуживания станков А и В. — Верно

Расходы на обслуживание являются будущими денежными затратами, величина которых зависит от выбранного варианта оборудования. Поэтому они являются релевантными затратами и должны учитываться при принятии решения.

Комментарии к неверным ответам:

Норма амортизации для станков такого типа, принятая в компании. — Неверно

Амортизация представляет собой способ распределения уже понесённых затрат в бухгалтерском учёте и сама по себе не вызывает денежных потоков. При принятии инвестиционных решений следует учитывать реальные денежные потоки, а не бухгалтерские начисления амортизации.

Балансовая стоимость имеющегося станка. — Неверно

Балансовая стоимость существующего станка является невозвратными затратами, поскольку была сформирована в результате прошлых решений и не изменится в зависимости от того, какой новый станок будет выбран. Поэтому она не является релевантной для принятия решения о замене оборудования.

Пример 3.

Среднегодовые денежные потоки проекта составляют 3 000 млн руб. в год при первоначальных инвестициях в сумме 9 000 млн руб.

Амортизация начисляется линейным методом, ликвидационная стоимость равна нулю, срок проекта – пять лет. Согласно учетной политике компании целевая бухгалтерская прибыль (ARR) составляет 15%, а целевой срок окупаемости – 2,5 года. ARR основывается на базе первоначальной стоимости инвестиции.

Какой метод оценки инвестиций говорит о том, что проект является приемлемым?

- ARR
- Срок окупаемости
- И ARR, и срок окупаемости
- Ни ARR, ни срок окупаемости

Правильный ответ: Ни ARR, ни срок окупаемости.

Рекомендации по решению

$ARR = (3\,000 \text{ млн руб.} - 9\,000 \text{ млн руб.}/5 \text{ лет})/9\,000 \text{ млн руб.} = 13\%$
Это ниже целевого показателя 15%.

Срок окупаемости = 9 000 млн руб./3 000 млн руб. = 3 года
Это больше целевого срока окупаемости 2,5 года.

Раздел «Управление и контроль эффективности структурных единиц»

На вопросы из этого раздела претенденты отвечали хуже, чем на вопросы из других разделов.

Пример 4.

Вознаграждение менеджера подразделения зависит от показателя рентабельности задействованного капитала (ROCE). Менеджер хочет увеличить этот показатель в следующем периоде.

Какие ДВА действия он может предпринять?

- *Отсрочить платежи поставщикам и, тем самым, увеличить размер кредиторской задолженности.*
- *Оптимизировать величину налоговых платежей.*
- *Осуществлять проекты с максимальной чистой приведенной стоимостью.*
- *Сократить вложения в обновление материально-технической базы.*

Правильный ответ:

Отсрочить платежи поставщикам и, тем самым, увеличить размер кредиторской задолженности.

Сократить вложения в обновление материально-технической базы.

Рекомендации по решению

Отсрочить платежи поставщикам и, тем самым, увеличить размер кредиторской задолженности. — Верно

ROCE рассчитывается как отношение операционной прибыли к задействованному капиталу. Задействованный капитал определяется как активы за вычетом краткосрочных обязательств. Увеличение кредиторской задолженности приводит к росту краткосрочных обязательств и, следовательно, снижает величину задействованного капитала. При неизменной прибыли это приводит к росту показателя ROCE.

Сократить вложения в обновление материально-технической базы. — Верно

Отказ или отсрочка инвестиций в основные средства позволяют сохранить более низкую величину задействованного капитала. При неизменной операционной прибыли это приводит к увеличению ROCE. Именно поэтому показатель ROCE иногда критикуют за то, что он может побуждать менеджеров откладывать экономически оправданные инвестиции.

Комментарии к неверным ответам:

Оптимизировать величину налоговых платежей. — Неверно

ROCE обычно рассчитывается на основе операционной прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ). Поэтому изменение налоговых платежей не оказывает прямого влияния ни на числитель, ни на знаменатель показателя ROCE.

Осуществлять проекты с максимальной чистой приведенной стоимостью. — Неверно

Выбор проектов с максимальной чистой приведенной стоимостью (NPV) направлен на максимизацию стоимости компании, а не на максимизацию ROCE. Проект может иметь положительную NPV, но при этом обеспечивать доходность ниже текущего ROCE подразделения, что приведет к снижению среднего показателя ROCE.

Пример 5.

Прибыль подразделения за год составила 720 000 руб., а вложенный капитал на начало года – 4 500 000 руб. Менеджеру предложили в следующем году выполнить заказ на производство продукта, что потребует увеличения оборотного капитала на 240 000 руб. Предполагается, что весь необходимый объем продукта будет произведен за 9 месяцев и принесет прибыль в размере 30 000 руб. Других изменений в деятельности подразделения не предполагается.

Какое из приведенных ниже утверждений является верным?

- Если деятельность менеджера оценивается по показателю ROI он, вероятно, откажется от производства продукта*
- Для принятия решения о производстве продукта следует использовать показатель NPV.*
- Менеджер согласится принять заказ на производство продукта, так как он принесет подразделению прибыль*
- Для того, чтобы принять решение о выполнении заказа менеджеру понадобится информация о ставке амортизации, которую использует подразделение*

Правильный ответ:

Если деятельность менеджера оценивается по показателю ROI он, вероятно, откажется от производства продукта.

Рекомендации по решению:

Текущий ROI = $720\,000 / 4\,500\,000 = 16\%$

ROI проекта = $30\,000 / 240\,000 = 12.5\%$

То есть реализация проекта снизит ROI подразделения, поэтому он, вероятно, откажется от заказа.

Комментарии к неверным ответам:

Для принятия решения о производстве продукта следует использовать показатель NPV. — Неверно

NPV действительно является более правильным показателем для оценки инвестиционных решений с точки зрения компании, поскольку учитывает стоимость денег во времени и абсолютный прирост стоимости. Однако производство заказа займет менее года, в рамках этого периода временную стоимость денег можно не учитывать.

Менеджер согласится принять заказ на производство продукта, так как он принесет подразделению прибыль. — Неверно

Сам факт получения дополнительной прибыли в размере 30 000 руб. не означает, что менеджер согласится принять заказ. Если менеджера оценивают по ROI, он будет учитывать не только прибыль, но и дополнительный вложенный капитал. Заказ прибыльный в абсолютном выражении, но его доходность ниже текущего ROI подразделения, поэтому он может ухудшить показатель эффективности менеджера.

Для того, чтобы принять решение о выполнении заказа менеджеру понадобится информация о ставке амортизации, которую использует подразделение. — Неверно

В условии речь идет об увеличении оборотного капитала, а не о покупке нового внеоборотного актива. Оборотный капитал не амортизируется. Кроме того, амортизация является бухгалтерским начислением, а не самостоятельным денежным потоком. Поэтому информация о ставке амортизации здесь не является необходимой для оценки заказа.

Раздел «Риск и контроль»

Претенденты отвечали на вопросы этого раздела хорошо, однако на некоторые вопросы верно ответили менее 20% претендентов. Примеры таких вопросов приведены ниже.

Пример 6.

Чистая приведенная стоимость проекта составляет 12 000 тыс. руб. при ставке 8%. Проект предусматривает производство и реализацию 12 000 единиц продукта А в течение 7 лет. Предполагаемая цена продукта составляет 1 200 руб. за ед., переменные затраты – 800 руб. за ед., постоянные затраты – 10 000 тыс. руб. в год.

Какова чувствительность проекта к изменению физического объема реализации?

- 35.7%
- 24%
- 60%
- 48%

Правильный ответ: 48%.

Рекомендации по решению:

Физический объем реализации влияет на выручку и переменные затраты, поэтому для ответа на вопрос следует рассчитать чувствительность к изменению маржинальной прибыли.

Приведенная стоимость маржинальной прибыли = 12 000 ед. х (1 200 руб. – 800 руб.) х 5.206 = 24 988 800 руб.

Чувствительность = 12 000 000 руб. / 24 988 800 руб. = 48%