

Подход экзаменатора НАФД к проверке модуля Э.2. «Управление эффективностью»

Назначение документа

Настоящий документ описывает подход экзаменационной команды к разработке экзаменационных заданий и оценке компетенций кандидатов по модулю Э.2. «Управление эффективностью».

Его цель — помочь кандидатам понять, какие знания, навыки и профессиональные компетенции ожидаются от специалиста, сдающего экзамен по данному модулю.

Документ также поясняет логику построения экзаменационных заданий, критерии оценки ответов и те аспекты подготовки, которым следует уделить особое внимание.

Общие принципы экзамена

Модуль Э.2. посвящен вопросам управления эффективностью организации — то есть тому, как бизнес создает ценность для собственников и других заинтересованных сторон.

Современная система управления эффективностью опирается на совокупность взаимосвязанных инструментов, включая:

- методы учета затрат
- подходы к ценообразованию
- анализ отклонений
- инструменты принятия управленческих решений
- показатели эффективности
- механизмы контроля и управления центрами ответственности.

Эти инструменты не существуют изолированно – они образуют единую систему управления бизнесом.

В реальной практике управленческие задачи редко формулируются как указание на конкретный инструмент или метод. Чаще всего перед специалистом стоит более общий вопрос, например, почему ухудшилась прибыльность продукта/подразделения, какие продукты следует развивать или сокращать, как изменить систему показателей эффективности и т. п.

Поэтому в ряде экзаменационных заданий кандидатам необходимо будет самостоятельно определить, **какой инструмент управленческого учета следует применить для анализа предложенной ситуации.**

Требуемая глубина изучения программы

Учебный план модуля Э.2. охватывает широкий круг тем — от методов учета затрат до трансфертного ценообразования. В каждом разделе программы есть ряд ключевых идей, понимание которых будет проверяться на экзамене.

Раздел 1. Формирование ценности, создаваемой бизнесом

В этом разделе наиболее важным является понимание главной цели коммерческой организации — создания ценности для различных заинтересованных сторон, интересы которых изначально могут противоречить друг другу. Кандидат должен также понимать, как именно создается эта ценность, как работают драйверы создания ценности и каким образом процесс создания ценности реализуется в различных бизнес-моделях.

Раздел 2. Управление затратами

В названии этого раздела ключевыми являются оба слова. На экзамене будут проверяться именно принципы **управления** затратами, а не просто их сокращения или даже оптимизации. Понятие «оптимизация» предполагает достижение определенного состояния или цели, тогда как управление — это непрерывный процесс, который не прекращается никогда.

Кандидаты должны помнить, что управленческий учет не имеет единых стандартов, поскольку напрямую связан с потребностями конкретных организаций. Эти организации, подобно живым людям, могут существенно различаться между собой, даже если на первый взгляд кажутся похожими. В такой ситуации значение могут иметь любые нюансы. Именно поэтому от кандидата **на экзамене постоянно требуется профессиональное суждение**, основанное на конкретных обстоятельствах.

Например, если в задаче кандидату предлагается определить, какой метод предпочтительнее в конкретной ситуации — традиционный или ABC, выбор не обязательно должен быть сделан в пользу последнего только потому, что он считается более современным. Вполне возможно, что специфика деятельности данной организации такова, что ABC-метод не даст ей существенных преимуществ.

Любая концепция из этого раздела — будь то применение того или иного метода учета затрат, анализ отклонений или управление оборотным капиталом — будет проверяться в контексте управления затратами, которые являются одним из драйверов создания ценности.

Раздел 3. Ценообразование

Ключевым в этом разделе является понимание того, что цена формируется на разных уровнях. Выражение «цену определяет рынок» включает как минимум макроэкономический уровень — влияние глобальных экономических тенденций и государства, — и микроэкономический уровень — отраслевые особенности и эластичность спроса. Кроме того, существуют уровень компании и уровень конкретной сделки.

Разумеется, от кандидата не потребуется проводить глубокое исследование всех факторов, влияющих на цену. Однако ожидается, что он будет знать о существовании этих факторов и понимать характер их влияния на цену продукта.

И здесь вновь необходимо **видеть связь с общей логикой модуля: цена влияет на выручку, а выручка, в свою очередь, является одним из драйверов создания ценности**. Поэтому вопросы по ценообразованию будут рассматриваться именно в этом контексте.

Раздел 4. Принятие краткосрочных управленческих решений

Вопросы этого раздела имеют ряд особенностей. Во-первых, они отличаются высокой чувствительностью к сценарию: каждое слово в условии может иметь решающее значение для принятия корректного управленческого решения. Во-вторых, важно понимать, что краткосрочные решения, позволяющие блестяще справиться с текущей проблемой, могут иметь негативные последствия в долгосрочной перспективе и, следовательно, влиять на создаваемую компанией ценность.

Кандидат должен внимательно читать условие, выделять значимые детали и уметь анализировать долгосрочные последствия мер, принимаемых для решения текущих проблем.

Раздел 5. Управление эффективностью

Управление эффективностью деятельности предполагает, помимо прочего, создание **качественной системы оценки эффективности**, а это само по себе является непростой задачей. Такая система должна обеспечивать связь стратегических целей с операционной деятельностью, создавать естественные стимулы к эффективной работе и формировать достоверную картину результатов деятельности компании.

Отвечая на вопросы, связанные с оценкой эффективности, кандидат должен держат в поле зрения все три указанных аспекта. Только в этом случае ответ будет достаточно полным и глубоким.

Особое значение в данном разделе имеют **нефинансовые показатели эффективности**, которые будут проверяться достаточно часто. От кандидата ожидается не только умение предложить такие показатели, но и способность обосновать их выбор.

Системы управления эффективностью оказывают существенное влияние на **поведение сотрудников организации**. Любой показатель эффективности, бюджет или система мотивации формирует определенные стимулы. Если такие стимулы сформированы неудачно, это может привести к негативным для компании последствиям.

Поэтому экзаменационные задания могут включать анализ поведенческих последствий применения различных инструментов управления эффективностью. Кандидаты должны уметь выявлять такие проблемы, объяснять их причины и предлагать способы корректировки системы показателей или мотивации.

Методы повышения эффективности представлены в программе в обзорном формате. Более подробно и глубоко они будут изучаться и проверяться на стратегическом уровне квалификации НАФД. Тем не менее уже на данном этапе кандидат может продемонстрировать широту профессионального кругозора и способность критически осмысливать различные подходы и концепции применительно к предложенной ситуации.

Технические расчеты и их экономическая интерпретация

Экзамен включает задания, требующие выполнения расчетов. Современные информационные системы способны автоматически выполнять большинство вычислений, необходимых для принятия управленческих решений. Однако финансовый специалист должен понимать логику, лежащую в основе расчетов, их экономическую сущность, уместность применения различных подходов и ограничения, присущие тем или иным методам.

Кроме того, многоступенчатые расчеты, выполненные вручную, часто позволяют лучше понять неочевидные нюансы применения различных методов в конкретных ситуациях. Именно поэтому **на экзамене тестируется то, что обычно называют «техническими компетенциями»**.

Важно помнить, что сами вычисления редко являются конечной целью вопроса. Управленческий учет используется для принятия решений, поэтому значительная часть баллов может присуждаться за интерпретацию полученных результатов, анализ причин изменений показателей и формулирование управленческих выводов.

Формат экзамена

Экзамен состоит из двух частей.

Часть А

Часть А включает **пять кластеров по пять вопросов**. Каждый вопрос оценивается в **2 балла**. Частично правильных ответов в этой части не бывает, кандидат получает либо 2, либо 0 баллов.

Вопросы представлены в формате тестов и могут быть как расчетными, так и теоретическими.

Каждый кластер построен на основе общего сценария. Все вопросы внутри кластера связаны с этим сценарием, однако **они являются независимыми друг от друга**. Это означает, что ошибка в одном вопросе не влияет на возможность правильно ответить на остальные.

В большинстве кластеров два вопроса являются расчетными, три — теоретическими, или наоборот.

Кластеры могут охватывать **любые разделы программы**, причем в рамках одного кластера **могут тестироваться вопросы из разных разделов**.

Поэтому кандидатам важно готовиться ко всей программе модуля, а не концентрироваться только на отдельных темах.

Часть Б

Часть Б состоит из **двух кейсов**, каждый из которых оценивается в **25 баллов**.

Задания в форме кейсов проверяют способность кандидата применять методы управленческого учета в более комплексной ситуации.

Каждый кейс включает несколько заданий. Некоторые требуют выполнения расчетов, другие носят дискуссионно-аналитический характер.

Дискуссионно-аналитические задания обычно оцениваются бóльшим количеством баллов, поскольку требуют более глубокого понимания ситуации.

Один из кейсов всегда посвящен **оценке эффективности деятельности**. В таких кейсах могут проверяться темы, связанные с показателями эффективности, анализом отклонений или трансфертным ценообразованием, то есть относящиеся к разделам 2.3.3, 2.3.6 и разделу 5.

Второй кейс может относиться к любому разделу программы, за исключением раздела 1. «Формирование ценности, создаваемой бизнесом», однако отдельные элементы этого раздела могут быть включены в задания.

В одном кейсе могут тестироваться разные разделы программы.

В некоторых сценариях могут также рассматриваться **этические аспекты управленческих решений**. От кандидатов ожидается способность распознавать подобные ситуации и оценивать возможные последствия.

Расчетные задания

При выполнении расчетов кандидатам рекомендуется использовать возможности электронной таблицы — формулы, ссылки между ячейками и другие инструменты. Расчеты должны быть подписаны, логически сгруппированы, представлены так, чтобы была понятна последовательность вычислений.

Допустимо использовать так называемое **«правило своей цифры»**. Если кандидат не помнит, как рассчитать какой-либо промежуточный показатель или не успевает выполнить вычисление, он может предложить разумное значение этого параметра и использовать его в дальнейших расчетах. Если выбранная величина корректна по знаку, размерности и порядку величины, кандидат может **получить часть баллов, предусмотренных за соответствующий расчет**.

Ошибка в расчетах учитывается **только один раз**. Это означает, что если кандидат допустил ошибку в промежуточном вычислении, он теряет баллы только за этот конкретный расчет. Если последующие шаги выполнены правильно, соответствующие баллы будут присвоены, даже если итоговые числовые результаты окажутся неверными.

В то же время за **однотипные расчеты дополнительные баллы обычно не начисляются**. Например, если показатель ROI требуется рассчитать для нескольких подразделений или нескольких периодов и методика расчета одинакова, за вычисление скорее всего будет предусмотрен 1 балл, а не 1 балл x 3. При этом, если в одном из таких расчетов кандидат случайно

выберет неправильную ячейку (например, строкой выше или ниже), но логика формулы остается корректной и аналогичные расчеты выполнены правильно, балл может быть присвоен.

Дискуссионно-аналитические задания

Во многих заданиях после выполнения расчетов кандидатам обычно требуется проанализировать полученные результаты, объяснить причины выявленных изменений, сформулировать управленческие выводы и т. д.

Даже если кандидат не смог выполнить часть расчетов, он может получить баллы за логичный анализ ситуации на основе информации, представленной в задании.

Если какое-либо условие сценария кажется кандидату неясным или двусмысленным, допустимо **сделать разумное допущение** и четко указать его в ответе. Если допущение обосновано, кандидат не потеряет баллы, даже если оно не совпадает с тем, которое предполагал экзаменатор.

Экзаменационные задания могут описывать организации из различных отраслей — как производственных, так и из сферы услуг. Управленческий учет применяется в самых разных типах бизнеса, поэтому кандидаты должны быть готовы анализировать ситуации, связанные, например, с производством, услугами, цифровыми продуктами, логистикой и пр.

При этом от кандидата не требуется глубокого знания особенностей конкретной отрасли — достаточно логики, здравого смысла и понимания экономических закономерностей. Например, от кандидата не ожидается детального анализа сельскохозяйственного бизнеса в зависимости от выбора конкретных зерновых культур. Однако в таком анализе разумно отметить влияние таких факторов, как сезонность, погодные условия или глобализация рынков. Хорошо подготовленный кандидат должен понимать различия между управлением оборотным капиталом в супермаркете и в строительной компании, между жизненным циклом летательного аппарата и модели одежды, между бизнес-моделью концертного агентства и компании-химчистки, хотя обе относятся к сфере услуг. Обеспечение практической реалистичности заданий – одна из ключевых задач квалификации НАФД. Рассмотрение одной и той же концепции в контексте разных отраслей и организаций позволяет глубже ее понять.

Таким образом, от кандидата ожидается **использование не только знаний, полученных в ходе изучения программы курса, но и профессионального и жизненного опыта, логики и здравого смысла**, а не просто воспроизведение шаблонных фраз, слабо связанных с конкретным кейсом. Лучший способ сформировать «бизнес-взгляд» - это решать множество экзаменационных кейсов. Это позволяет научиться адаптировать технический набор компетенций к разным сценариям, то есть развивать то, что обычно называют коммерческим мышлением.

Представление ответов

Крайне важным является **представление ответов в части Б** — как расчетных, так и дискуссионно-аналитических. Хороший специалист должен уметь не только выполнить работу, но и представить ее таким образом, чтобы результаты были понятны тем, для кого она выполнялась. Поэтому в ответе кандидата отчет должен выглядеть как отчет, а не как набор вычислений, анализ — как анализ, а не как перечень разрозненных идей.

При этом формальные атрибуты имеют второстепенное значение. Например, в отчете важно указать размерность показателей (руб., тыс. руб., млн руб.), однако не имеет принципиального значения, как именно кандидат назовет прибыль — операционной, валовой или просто «прибылью», если по сути может быть рассчитан только один показатель прибыли.

Орфография и пунктуация в ответах не являются предметом оценки.

За качество представления ответа может быть предусмотрено 1–3 балла.

Следует подчеркнуть, что ответ кандидата может существенно отличаться от модельного, особенно в дискуссионно-аналитической части. **Любая попытка логичных и последовательных рассуждений, подкреплённых данными из сценария, расчётами и/или профессиональным опытом, будет оценена.**

Что отличает сильный ответ кандидата

Сильный ответ обычно обладает несколькими признаками.

Во-первых, он **напрямую отвечает на поставленный вопрос**, а не ограничивается пересказом теории.

Во-вторых, в нём прослеживается **логическая связь между исходными допущениями, расчётами и выводами.**

В-третьих, кандидат демонстрирует **понимание более широкой картины бизнеса**, рассматривая показатели в контексте деятельности компании.

В-четвёртых, **кандидат демонстрирует профессиональное суждение** при выборе подхода, метода или формы представления информации, а не действует по шаблону.

Наконец, хороший ответ **чётко структурирован и ясно представлен.**

Таким образом, экзамен по модулю Э.2. направлен не только на проверку знания отдельных методов управленческого учёта, но прежде всего на оценку способности кандидата применять их в контексте реальных управленческих ситуаций, делать обоснованные выводы и видеть связь между операционными решениями, эффективностью деятельности и созданием ценности