

Отчет экзаменатора. Э.3. Бизнес-планирование, прогнозирование и управленческая отчетность.

Сессия декабрь 2025 г

Этот отчет следует рассматривать как дополнение к модельному ответу экзамена «Бизнес-планирование, прогнозирование и управленческая отчетность», который состоялся 17 декабря 2025 года.

Общие наблюдения и рекомендации

В этом разделе рассмотрены общие замечания экзаменатора, сделанные после проверки всех работ кандидатов, сдававших экзамен Э.3. «Бизнес-планирование, прогнозирование и управленческая отчетность».

Недостаточная проработка материала

Результаты экзамена показали, что многие кандидаты недостаточно хорошо проработали темы программы при подготовке к экзамену. Кандидаты должны помнить, что на каждом экзамене НАФД будет проверяться 70-80% программы предмета, существенные пробелы в знаниях могут негативно повлиять на общий результат.

Неправильное распределение времени

Распределение времени стало проблемой для многих кандидатов. Кандидаты должны помнить, что 1 балл эквивалентен примерно 1,8 минуты экзаменационного времени. Таким образом, часть А должна занимать не более 90 минут, а каждый из кейсов части Б — не более 45 минут. Следует учитывать, что «первые баллы», как правило, достаточно просты, а каждый последующий требует всё больше времени и усилий, зачастую неоправданно высоких.

Умение управлять временем — одна из ключевых компетенций высококлассного специалиста, поэтому НАФД придаёт большое значение развитию этого навыка. При подготовке к экзамену кандидаты должны уделять больше внимания выполнению заданий на время, чтобы развить «чувство времени» — способность вовремя прекратить улучшать один ответ и перейти к следующему вопросу.

Ответы «не на тот вопрос»

Многие кандидаты давали развёрнутый ответ на вопрос, но не на тот который был задан. Эта проблема оказалась одной из самых распространенных причин неудачных попыток сдачи экзамена кандидатами. Кандидатам не следует использовать подход «напишу все, что помню» в надежде, что проверяющий найдет в ответе что-нибудь, за что можно поставить баллы. Следует помнить, что целью квалификации НАФД является воспитание высококлассного специалиста, который должен уметь понимать поставленную задачу и предлагать для нее подходящее решение.

Плохое представление ответов на расчетные и дискуссионно-аналитические вопросы

Еще одна распространенная проблема – плохое структурирование ответов, как расчетных, так и дискуссионно-аналитических.

Многие кандидаты сделали только фрагментарные расчеты, при этом никак их не подписав. Проверяющим было крайне сложно определять, за что можно начислить баллы. Та же проблема, хотя и в меньшей степени, касалась дискуссионно-аналитических вопросов. Плохое представление ответа не только затрудняет проверку, но по сути говорит о том, что у кандидата не сформирован один из важных навыков высококлассного специалиста – умение представлять результаты проделанной работы.

Преподавателям следует обратить особое внимание на указанные проблемы и уделять на курсе достаточно времени не только объяснению материала, но и отработке экзаменационной техники.

Комментарии к экзаменационным заданиям

Часть А

Кандидаты справились с частью А удовлетворительно, 60% кандидатов получили за эту часть более 25 баллов.

В части А самыми сложными для кандидатов оказались следующие задачи.

Задача 1, вопрос 3 (верно ответили 28% кандидатов)

В задании требовалось определить обстоятельства, при которых эффект обучения будет более выраженным.

Многие кандидаты выбрали пункт В. «Рабочие сборочной бригады периодически проходят дополнительное обучение в специальном учебном центре». Это неверный ответ. Во-первых, обучение в специальном учебном центре говорит о том, что периодически рабочие отвлекаются от участия в производственном процессе, а значит могут утрачивать наработанные навыки сборки, а во-вторых, высокая квалификация рабочих не связана напрямую со степенью выраженности эффекта обучения.

Задача 1, вопрос 4 (верно ответили 32% кандидатов)

Еще один вопрос на выраженность эффекта обучения. Кандидаты давали разные ответы на этот вопрос, выраженной тенденции выявлено не было. Правильные ответы и подробные комментарии можно найти в модельных ответах к экзамену.

Задача 3, вопрос 3 (верно ответили 24% кандидатов)

В задании требовалось рассчитать накладные расходы в 3-м квартале. Кандидаты давали разные ответы на этот вопрос, выраженной тенденции выявлено не было.

Правильный ответ и подробные комментарии можно найти в модельных ответах к экзамену.

Задача 3, вопрос 5 (верно ответили 25% кандидатов)

В задании требовалось определить, какой из приведенных факторов с наибольшей вероятностью может привести к нежелательному для компании поведению работников. Кандидаты давали разные ответы на этот вопрос, выраженной тенденции выявлено не было. Правильный ответ и подробные комментарии можно найти в модельных ответах к экзамену.

Часть Б

Кейс 1

В первом кейсе тестировалась тема «Математические методы в прогнозировании. Регрессионный анализ».

В первом задании требовалось вывести уравнение линейной регрессии для оценки зависимости между уровнем брака и количеством часов обучения и рассчитать уровень брака при определенном количестве часов обучения.

Это было простое задание, учитывая, что все нужные формулы были даны на экзамене, а промежуточные показатели – в условии. Нужно было аккуратно подставить цифры в формулы и убедиться, что расчет имеет экономический смысл. Например, у некоторых кандидатов константа «а» получилась отрицательной. Поскольку линейная регрессия – это математическая модель, теоретически результаты расчетов могут противоречить экономическому смыслу, но отрицательный уровень брака при нулевом количестве часов обучения должен был, как минимум, насторожить кандидатов и побудить проверить расчеты. Цена вопроса составляла 7 баллов, это 12,5 минут. Этого времени должно было хватить как на расчеты, так и на их проверку.

Во втором задании нужно было рассчитать коэффициент корреляции, с этим справились почти все кандидаты.

В третьем задании нужно было интерпретировать расчеты в пунктах 1 и 2, а также сделать экономически обоснованный вывод о влиянии времени обучения рабочих на уровень брака.

С интерпретацией показателей кандидаты справились хорошо, а вот экономически обоснованный вывод сделали далеко не все.

Многие кандидаты сделали расчет такого рода: «в квартале где предполагается потратить 120 часов на обучение, что составит суммарные затраты 180000 руб. (120 ч × 1500 руб./час), уровень расходов на бракованную продукцию составит 1 920 000 руб.» с последующим выводом о том, что затраты на исправление брака превышают затраты на обучение. Однако в данном случае налицо нарушение логики: затраты на обучение следует сравнивать не с затратами на исправление брака, а с величиной снижения этих затрат.

120 ч обучения позволят снизить брак на 38 400 ед. ($120 \text{ ч} \times 320 \text{ ед.}$), то есть сэкономить 34 560 000 руб. ($38\,400 \text{ ед.} \times 900 \text{ руб./ед.}$) на исправлении брака.

В четвертом задании нужно было обсудить использование регрессионного анализа в компании. На этот вопрос кандидаты ответили слабо. Многие ограничились либо перечислением преимуществ регрессионного анализа, либо его недостатков, без привязки к конкретному сценарию. Такой подход не позволил кандидатам набрать хорошие баллы в этом вопросе.

Модельные ответы на вопросы экзамена содержат множество идей и аргументов, которые можно было использовать в данном пункте.

Кейс 2

Во втором кейсе тестировалась тема «Бюджетный контроль, подготовка гибкого бюджета и альтернативные подходы к бюджетированию».

В первом задании кейса требовалось подготовить отчет бюджетного контроля на основании гибкого бюджета. Большинство кандидатов справились с этим заданием, набрав более половины баллов. Типичные ошибки включали пересчет постоянных затрат на фактический уровень деятельности, отсутствие корректировки на запасы, расчет выручки по гибкому бюджету на базе объема производства, а не объема реализации, и наоборот, расчет переменных затрат по гибкому бюджету на базе объема реализации, а не объема производства.

Во втором задании нужно было объяснить разницу между бюджетной и фактической прибылью и предложить возможные причины отклонений.

С этим заданием кандидаты справились хуже. Многие не учли, что отклонения могут быть связаны как с изменением цен на ресурсы, так и с изменением количества израсходованных ресурсов, сделав акцент только на ценовой составляющей. Однако в целом кандидаты предлагали разумные возможные причины возникших отклонений, многие получили хорошие баллы за ответ на этот вопрос.

В третьем задании нужно было объяснить метод бюджетирования с нуля (ZBB). Предполагалось, что это будет простой для кандидатов вопрос, однако кандидаты отвечали на него слабо. Многие ограничились утверждением, что «метод бюджетирования с нуля предполагает разработку бюджета «с чистого листа», без учета бюджетов и результатов прошлых периодов». Лишь некоторые дали полное описание метода, включая разработку пакетов решений, их ранжирование и распределение ресурсов.

В четвертом задании требовалось обсудить уместность, преимущества и недостатки внедрения метода бюджетирования с нуля (ZBB). Ответы на этот вопрос были самыми слабыми. Возможно, кандидатам не хватило времени для ответа на этот вопрос. Однако даже те кандидаты, которые дали развернутый ответ, не смогли изложить его в контексте конкретного сценария. Многие кандидаты не понимали, что этот метод не используется для бюджетирования прямых затрат, которые определяются нормативами по количеству и цене ресурсов. В коммерческих организациях метод может быть использован для бюджетирования регулируемых затрат, величина

которых зависит от решений руководства. В данном случае это затраты непроизводственных ЦФО, которые невелики по объему по сравнению с прямыми затратами, поэтому, учитывая сложность и трудоемкость метода, его применение в «СмартЛогистикТех» может оказаться нецелесообразным.
