

Отчет экзаменатора. Э.2. Управление эффективностью.

Сессия июнь 2025г.

Этот отчет следует рассматривать как дополнение к модельному ответу экзамена «Управление эффективностью», который состоялся 5 июня 2025 года.

Общие наблюдения и рекомендации

В этом разделе рассмотрены общие замечания экзаменатора, сделанные после проверки всех работ кандидатов, сдававших экзамен Э.2. «Управление эффективностью».

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. 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»

Некоторые кандидаты давали развёрнутый ответ на вопрос, но не на тот который был задан. 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.

Комментарии к экзаменационным заданиям.

Часть А

Кандидаты справились с частью А удовлетворительно, 46% кандидатов получили за эту часть более 25 баллов.

В части А самой сложной для кандидатов оказалась задача 3, где тестировалась тема «Управление кредиторской задолженностью». При этом 4 из 5 вопросов в этой задаче были относительно несложными, и кандидаты, хорошо проработавшие тему, успешно с ними справились.

Решения в области управления оборотным капиталом существенно влияют на эффективность деятельности компании в целом, поэтому тема будет часто тестироваться на экзамене и ей следует уделять должное внимание при подготовке.

Неожиданно невысокими оказались баллы, полученные кандидатами за задачу 5, в которой тестировалась тема «Модель максимизации прибыли». Причиной, по-видимому, также стала недостаточная проработка программы.

Часть Б

Кейс 1

В первом кейсе тестировалась тема «Релевантные затраты и принятие краткосрочных управленческих решений».

В первом задании нужно было определить релевантность по 9 категориям затрат.

Самые большие трудности у кандидатов вызвали пункты (2), (4) и (6).

В пункте (2) нужно было рассчитать релевантные затраты на композитный материал.

Большинство кандидатов правильно определили, что закупать этот материал придется в количестве 25 листов, так как это минимальное количество, которое отгружает поставщик. Важно понимать, что в данном задании не требовалось никаких рекомендаций, в том числе и «поискать другого поставщика». При определении релевантности затрат нужно исходить только из заданных в сценарии условий.

У многих кандидатов возникли сложности с расчетом количества отходов. В условии было указано, что «при производстве станка возникнут отходы в размере 15% от каждого использованного листа». Отходы – это не брак, и не нормативные потери, которые могут возникать в процессе обработки, поэтому расчет должен был быть простым:

$$20 \text{ листов} \times 15\% = 3 \text{ листа.}$$

То есть 3 листа из 20 – это отходы, которые можно было сдать на переработку. Поскольку цена отходов на переработку установлена в пересчете на площадь, 3 листа следовало перевести в квадратные метры и умножить на цену:

$$3 \text{ листа} \times (2 \text{ м} \times 3 \text{ м}) \times 1\,500 \text{ руб.} = 27\,000 \text{ руб.}$$

Что касается остатков материала, то здесь следовало рассмотреть две альтернативы и выбрать одну из них:

1) продать и выручить $5 \text{ листов} \times 6\,000 \text{ руб.} = 30\,000 \text{ руб.}$

2) сдать на переработку и выручить $5 \text{ листов} \times (2 \text{ м} \times 3 \text{ м}) \times 1\,500 \text{ руб.} = 45\,000 \text{ руб.}$

Многие кандидаты не увидели или не сочли необходимым рассмотреть вторую альтернативу. Следует помнить, что при оценке релевантных затрат нужно рассматривать все возможные альтернативы и выбирать наилучшие из них с экономической точки зрения при заданных условиях. При этом баллы присваиваются за рассмотрение каждой из альтернатив, а также за выбор наилучшей из них.

В пункте (4) нужно было оценить релевантные затраты на изготовление деталей.

Многие кандидаты сочли, что трансфертная надбавка в размере 20% является релевантной, однако это не так. Трансфертная цена – это инструмент перераспределения прибыли между подразделениями, а не реальные затраты, которые несет компания. Реальные затраты составляют 4 850 руб., это и есть релевантные затраты для 100 деталей.

При этом маржинальная прибыль в размере 750 руб., которую не получит компания, если подразделение будет производить специальные детали вместо продукта, является релевантной, так как это упущенная выгода. Таким образом релевантная цена для 50 деталей составляет 4 850 руб. + 750 руб. = 5 600 руб.

В пункте (б) требовалось оценить релевантные затраты на рабочую силу.

Здесь важно было увидеть, что заработная плата рабочих в размере 120 000 руб./мес. является гарантированной. Однако рабочие полностью загружены, поэтому здесь также возникают две альтернативы:

- 1) снять рабочих с текущего производства, в этом случае у компании не возникает дополнительных затрат на оплату труда, однако появляется упущенная маржинальная прибыль в размере 1 200 руб./час.
- 2) предложить рабочим поработать сверхурочно, при этом сверхурочная работа оплачивается по ставке 1 000 руб./час., это прямые затраты компании на данный заказ. При этом потери маржинальной прибыли не происходит, так как рабочие продолжают производить всю продукцию в обычное рабочее время.

Вторая альтернатива выгоднее.

В остальных категориях затрат, которые были проще для анализа, некоторые кандидаты также делали ошибки, что говорит о плохом понимании принципа релевантности затрат.

Во втором задании требовалось объяснить концепцию минимальной цены и область ее применения.

Ответы на этот вопрос были крайне слабыми. Многие кандидаты не продемонстрировали понимание того, что минимальная цена – это не цена в привычном понимании этого термина, а, скорее, экономически обоснованный уровень прямых расходов и упущенных выгод, возникающих в случае реализации заказа. Реальная цена может быть как выше, так и ниже «минимальной», в зависимости от целей, которые ставит перед собой компания.

В третьем задании требовалось обсудить факторы, которые следует учитывать при принятии решения о том, что делать с остатками композитного материала.

Отвечая на этот вопрос, многие кандидаты просто привели свой расчет из пункта 1 и получили за это минимальное количество баллов.

Если в задании 1 нужно было рассмотреть вопрос об остатках материала исключительно с экономической точки зрения в рамках оценки релевантных затрат на конкретный заказ, то в данном задании требовалось взглянуть на вопрос шире: в контексте планов компании на обновление ассортимента, возможностей для хранения, экологических соображений, корпоративной политики и пр. Большинство кандидатов не смогли этого сделать.

Умение выявлять и обсуждать нефинансовые факторы будет часто тестироваться на экзаменах НАФД, поскольку это важная компетенция высококлассного специалиста.

Кейс 2

Во втором кейсе тестировалась тема «Оценка эффективности».

В первом задании кейса требовалось объяснить и проиллюстрировать принцип подконтрольности. Это сравнительно легкое задание, с учетом того, что в сценарии было много подсказок, касающихся неконтролируемых затрат. Однако хороших или просто удовлетворительных ответов на этот вопрос было крайне мало.

Большинство кандидатов просто не знали, что такое принцип подконтрольности, писали о структуре компании («маме» и «дочках»), о том, что подразделения должны быть

подконтрольны головному офису и т. д. Часто такие ответы были достаточно объемными, но не получили ни одного балла.

Также ни одного балла не заработали предложения «пересмотреть базу распределения затрат головного офиса», поскольку в задании не требовалось давать рекомендации.

Буквально единицы указали на то, что затраты ОЦО могут быть контролируемы в незначительной степени, и ABC-метод в данном случае не является гарантией контролируемости. Так же немногие кандидаты упомянули специфику отрасли, сезонность, характерную для этого бизнеса. Это крайне разочаровывающий факт. Кандидаты должны уметь привязать теоретические знания к конкретной ситуации, этот навык будет тестироваться на всех экзаменах НАФД.

Во втором задании требовалось обсудить эффективность работы подразделений. Это достаточно стандартное задание, в котором кандидаты могли заработать до 14 баллов. За расчеты можно было получить 5 баллов, однако многие кандидаты не знали, что такое принцип контролируемости, и не учли неконтролируемые затраты при расчете показателей, поэтому заработали только половину возможных баллов.

В аналитической части также было мало хороших ответов. Важно понимать, что простая констатация факта «маржа прибыли подразделения А выше чем у подразделения Б» не приносит никаких баллов. Кандидаты должны уметь сделать предположения о причинах этой разницы, с учетом фактов, изложенных в сценарии. В данном кейсе такими фактами были:

- подразделения являются центрами инвестиций;
- размеры активов подразделений существенно различаются;
- подразделения заняты в сельскохозяйственной отрасли;
- подразделения работают на схожих рынках;
- доля неконтролируемых затрат существенна;
- экономика находится в фазе восстановления.

Каждый из этих фактов мог стать поводом для обсуждения эффективности и позволял сделать разумные предположения о причинах разницы в показателях.

Задание 3 было простым. Требовалось кратко обсудить преимущества и недостатки использования ROI и RI для оценки эффективности в контексте сценария.

Для хорошего ответа требовалось продемонстрировать базовые теоретические знания и подкрепить их примерами из сценария. Очень немногие кандидаты справились с этим, возможно, времени на это задание не осталось из-за неправильного распределения.

Надеемся, что данный отчет в сочетании с модельным ответом, будет полезен как кандидатам, так и преподавателям, осуществляющим подготовку к экзамену.