



Примеры вопросов

по программе экзамена

**Аттестат специалиста в области управления
эффективностью бизнеса (П2)**

ВОПРОС 1	2
ВОПРОС 2	2
ВОПРОС 3	2
ВОПРОС 4	3
ВОПРОС 5	3
ВОПРОС 6	4
ВОПРОС 7	4
ВОПРОС 8	5
ВОПРОС 9	5
ВОПРОС 10	6
ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ	7
БЛИЖАЙШИЕ ДАТЫ ЭКЗАМЕНОВ	12
Акция!.....	13





ВОПРОС 1

Компания «Углерод» рассматривает покупку склада за 3 000 000 руб. Предполагается, что склад будет сдаваться в аренду бессрочно с ежегодной оплатой 400 000 руб. (поступающей в конце каждого года).

Стоимость капитала компании - 10% годовых.

Чистая приведённая стоимость (NPV) данного инвестиционного проекта составляет _____ рублей.

ВОПРОС 2

Компания «Водород» рассматривает проект со следующими денежными потоками (руб.).

Год	Денежный поток (руб.)	Коэффициент дисконтирования при 12%	Приведённая стоимость (руб.)
0	-50 000	1,000	-50 000
1	15 000	0,893	13 395
2	25 000	0,797	19 925
3	35 000	0,712	24 920
4	40 000	0,636	25 440

Чувствительность проекта к размеру первоначальных инвестиций (с точностью до десятых) составит _____% (округлите до целого процента по обычным математическим правилам).

ВОПРОС 3

Компания «Неон» представила часть своих бухгалтерских данных по состоянию на конец месяца:

- Денежные средства (касса и расчётные счета): 250 000 руб.
- Краткосрочные финансовые инвестиции: 100 000 руб.
- Дебиторская задолженность: 400 000 руб.
- Запасы материалов: 350 000 руб.
- Предоплаченные расходы (авансы поставщикам.): 50 000 руб.
- Краткосрочные обязательства (счета к оплате, краткосрочные кредиты и пр.): 700 000 руб.

Коэффициент текущей ликвидности равен _____ (округлите до сотых).



ВОПРОС 4

Остаточная прибыль (RI) подразделения «Гелий» в текущем периоде составила 600 000 млн руб., а чистая прибыль до вычета вмененного процента - 900 000 млн руб.

Для расчёта вменённого процента на задействованный капитал подразделение «Гелий» использует ставку 8%.

Рентабельность инвестиций (ROI) данного подразделения (округлённая до ближайшего целого процента) составляет:

- 8%;
- 16%;
- 4,8%;
- 24%.

ВОПРОС 5

Компания «Метан» применяет различные финансовые и нефинансовые показатели для оценки работы своих подразделений. Ниже приведены четыре утверждения:

- (1) Использование сбалансированной системы показателей позволяет объективно измерить успех компании в каждой из ключевых областей её деятельности, поскольку нефинансовые показатели всегда отражают фактическое состояние процессов без субъективных интерпретаций;
- (2) Одной из задач сбалансированной системы показателей является сбалансирование целей, чтобы избежать ситуации, когда одно направление развивается за счёт ущерба другим;
- (3) Сбалансированная система показателей подходит только для крупных компаний с высокими ресурсами, поскольку её внедрение требует значительных затрат;
- (4) Сбалансированная система показателей помогает выявить и сформулировать причинно-следственные связи, показывая, как нефинансовые действия (обучение, улучшение процессов) влияют на конечные финансовые результаты.

Какие из этих утверждений являются верными?

- Верно (1), (2) и (4).
- Верно (2) и (4).
- Верно (1) и (3).
- Верно (3) и (4).



ВОПРОС 6

Компания «Фтор» решила внедрить подход "Точно в срок" (Just-in-Time). Через несколько месяцев после внедрения были замечены следующие проблемы:

- нарушения в поставках ключевых компонентов из-за задержек на стороне поставщиков;
- частые остановки производственной линии из-за нехватки запасов;
- возросшие затраты на срочные доставки компонентов.

Какой комплекс действий будет наиболее соответствовать философии «точно в срок» (JIT) для устранения этих проблем?

- Увеличить страховые запасы ключевых компонентов, чтобы избежать простоев в производстве.
- Перейти на длительные контракты с крупными поставщиками и сократить их общее количество для упрощения логистики.
- Оптимизировать цепочку поставок, выбирая поставщиков, которые находятся в географической близости, и внедрить систему электронного обмена данными (EDI) для синхронизации процессов.
- Разработать систему прогнозирования спроса, чтобы заблаговременно производить и складировать продукцию в больших объемах.

ВОПРОС 7

Определите, какие из перечисленных рисков относятся к «чистому», а какие - к «спекулятивному» риску:

	Чистый риск	Спекулятивный риск
Риск инвестиций в новый продукт		
Риск создания нового продукта		
Риск уменьшения запасов природных ресурсов		
Риск изменения налогового законодательства		
Риск несанкционированного доступа к конфиденциальной информации		
Риск ухудшения условий страхования		



ВОПРОС 8

Какой из перечисленных ниже подходов способствует отказу от жёстких традиционных структур компании, чтобы обеспечить большую адаптивность и способность быстро реагировать на изменения в конкурентной среде, где инновации становятся ключевым фактором успеха?

- Создание автономных кросс-функциональных команд.
- Разработка системы KPI для всех уровней компании.
- Централизация принятия решений.
- Стандартизация операционных процессов.

ВОПРОС 9

Выберите из приведённых ниже ситуаций те, которые сделают спрос на указанный продукт менее эластичным:

- (1) Производитель дизайнерских сумок узнал, что его бренд был признан символом высокого социального статуса.
- (2) Производитель бытовой техники столкнулся с новым конкурентом, предлагающим аналогичный продукт по более низкой цене.
- (3) Компании, производящей программное обеспечение, удалось заключить эксклюзивное соглашение с крупной корпорацией о включении её продукта в стандартный пакет офисного ПО.
- (4) Производители электрических велосипедов получили государственные субсидии, которые снизили цены на все модели.
- (5) Производитель чая узнал, что его бренд теперь сертифицирован как экологически чистый и рекомендован ассоциацией диетологов.

- Верно (1), (3) и (5).
- Верно (1), (3) и (4).
- Верно (2), (3) и (5).
- Верно (3) и (5).



ВОПРОС 10

Компания «Редкие элементы» имеет обособленные подразделения. Подразделение «Радон» передаёт обработанный минерал подразделению «Аргон», которое обрабатывает минерал и производит из него технический продукт.

Ниже приведена информация о цене и затратах на партию (10 кг) минерала:

Показатель	Значение (руб.)
Маржинальные затраты подразделения «Радон» на производство минерала	120 000
Постоянные производственные накладные расходы подразделения «Радон»	40 000 000
Цена на минерал на внешнем рынке	200 000
Маржинальная прибыль подразделения «Аргон» от дальнейшей обработки партии минерала до вычета трансфертной стоимости партии минерала	180 000

Подразделение «Радон» имеет свободные мощности и может удовлетворить как рыночный, так и внутренний спрос подразделения «Аргон».

Какова в данной ситуации должна быть минимальная и максимальная цена на партию минерала?

Минимальная трансфертная цена _____ рублей.

Максимальная трансфертная цена _____ рублей.



ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ

ВОПРОС 1

Правильный ответ:

1 000 000 рублей.

Решение:

Коэффициент дисконтирования при ставке 10% = $1 / 10 = 0,10$.

Приведенная стоимость проекта = 400 000 руб. / 0,10 = 4 000 000 руб.

Чистая приведенная стоимость = 4 000 000 руб. – 3 000 000 руб. = 1 000 000 руб.

ВОПРОС 2

Правильный ответ:

67%.

Решение:

Чистая приведенная стоимость проекта = - 50 000 руб. + 13 395 руб. + 19 925 руб. + 24 920 руб. + 25 440 руб. = 33 680 руб.

Чувствительность к изменению первоначальных инвестиций = 33 680 руб. / 50 000 руб. = 67,36%,

С точностью до целого процента 67%.

ВОПРОС 3

Правильный ответ:

1,64.

Решение:

Текущие активы = 250 000 руб. + 100 000 руб. + 400 000 руб. + 350 000 руб. + 50 000 руб. = 1 150 000 руб.

Коэффициент текущей ликвидности = 1 150 000 руб. / 700 000 руб. = 1,64.



ВОПРОС 4

Правильный ответ:

24%.

Решение:

Остаточная прибыль = 600 000 млн руб. = 900 000 млн руб. - задействованный капитал x 0,08.

Задействованный капитал = (900 000 млн руб. – 600 000 млн руб.) / 0,08 = 3 750 000 млн руб.

Рентабельность задействованного капитала = 900 000 млн руб. / 3 750 000 млн руб. = 24%.

Комментарии к неправильным ответам:

Если вы выбрали ответ 8%, вы перепутали ROI и RI.

Если вы выбрали ответ 16%, при расчете ROI вы использовали остаточную, а не чистую прибыль.

Если вы выбрали 4,80%, вы сделали ошибку при расчете задействованного капитала.

ВОПРОС 5

Правильный ответ:

Верно (2) и (4).

Комментарии к ответам:

Утверждение (1) неверно, так как нефинансовые показатели также могут быть подвержены субъективной интерпретации.

Утверждение (2) верно. Это одна из ключевых целей сбалансированной системы показателей.

Система направлена на согласование стратегий в четырёх основных областях (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие), чтобы избежать перекосов в развитии. Например, излишний фокус на финансовых результатах без инвестиций в обучение может привести к долгосрочному ухудшению показателей.

Утверждение (3) неверно, так как сбалансированная система показателей не является прерогативой только крупных компаний. Она может быть полезной для компаний любого размера, если её адаптировать под их ресурсы и цели.

Утверждение (4) верно. Это одна из сильных сторон сбалансированной системы показателей.



BSC показывает, как нефинансовые меры (например, обучение персонала или оптимизация процессов) влияют на конечные финансовые результаты. Например, повышение удовлетворённости клиентов может привести к росту продаж и прибыли.

ВОПРОС 6

Правильный ответ:

Оптимизировать цепочку поставок, выбирая поставщиков, которые находятся в географической близости, и внедрить систему электронного обмена данными (EDI) для синхронизации процессов.

Комментарии к ответам:

Сокращение времени доставки и логистических затрат, а также повышение прозрачности и скорости процессов благодаря EDI (третий вариант) – это меры, которые помогут решить указанные проблемы.

Увеличение запасов (первый вариант) и складирование продукции (четвертый вариант) противоречат принципам JIT.

Сокращение числа поставщиков (второй вариант) может увеличить риски при сбоях у единственного поставщика.

ВОПРОС 7

Правильный ответ

	Чистый риск	Спекулятивный риск
Риск инвестиций в новый продукт		+
Риск создания нового продукта		+
Риск уменьшения запасов природных ресурсов	+	
Риск изменения налогового законодательства		+
Риск несанкционированного доступа к конфиденциальной информации	+	
Риск ухудшения условий страхования	+	



ВОПРОС 8

Правильный ответ:

Создание автономных кросс-функциональных команд.

Комментарии к неправильным ответам:

Создание автономных кросс-функциональных команд обеспечивает гибкость, скорость и способность быстро адаптироваться к изменениям. Этот подход разрушает жёсткие традиционные структуры и способствует инновациям, что делает его лучшим выбором для динамичной и конкурентной среды.

Разработка системы KPI поддерживает контроль, но не увеличивает гибкость и манёвренность.

Централизация принятия решений делает структуру более жёсткой, снижая адаптивность.

Стандартизация операционных процессов улучшает эффективность, но снижает гибкость, так как фокусируется на жёстких правилах и процедурах.

ВОПРОС 9

Правильный ответ:

Верно (1), (3) и (5).

Комментарии к ответам:

1. Дизайнерские сумки признаны символом высокого социального статуса.

Эластичность спроса уменьшается.

Потребители менее чувствительны к цене, так как продукт становится символом статуса, а не только функциональным товаром. Это создаёт уникальность бренда.

2. Появление конкурента с аналогичным продуктом по более низкой цене.

Эластичность спроса увеличивается.

Появление альтернатив делает продукт заменяемым. Потребители могут легко перейти к конкуренту, если цены выше.

3. Эксклюзивное соглашение компании по ПО с крупной корпорацией.

Эластичность спроса уменьшается.

Если продукт становится частью стандартного пакета, потребителям труднее отказаться от него. Это снижает их чувствительность к цене.



4. Субсидии для производителей электрических велосипедов, снижая цены на все модели.

Эластичность спроса может увеличиться.

Снижение цен благодаря субсидиям делает продукт более доступным, но и повышает конкуренцию между производителями. Если разница в цене станет значимой, это увеличит чувствительность.

5. Сертификация чая как экологически чистого и рекомендации диетологов.

Эластичность спроса уменьшается.

Сертификация и рекомендации делают продукт уникальным в глазах потребителей. Они готовы платить больше за экологически чистый продукт.

ВОПРОС 10

Правильный ответ:

Минимальная трансфертная цена 120 000 рублей.

Максимальная трансфертная цена 180 000 рублей.

Решение:

Минимальная трансфертная цена – цена продавца. У «Радона» имеются свободные мощности, то есть, минимальная трансфертная цена равна маржинальным затратам.

Максимальная трансфертная цена – цена покупателя. «Аргон» будет готов покупать минерал по меньшей из величин: рыночной цене или маржинальной прибыли до вычета стоимости партии минерала.



БЛИЖАЙШИЕ ДАТЫ ЭКЗАМЕНОВ

Аттестат специалиста в области управления эффективностью операций (П1)	29.05.2025
Аттестат специалиста в области управления эффективностью бизнеса (П2)	30.05.2025
Аттестат руководителя по комплексному управлению эффективностью бизнеса (П3)	дата уточняется

На сайте ИПБ России вы найдете дополнительную информацию об аттестации специалистов в области комплексного управления эффективностью бизнеса:

- Краткое содержание программ
- Разъяснения об экзаменах
- Глоссарий
- Информацию о регистрации на экзамен
- Список аккредитованных учебных центров, проводящих подготовку к экзаменам.





Акция!

У вас уже есть документ **международной сертификационной системы СИМА** или документ, подтверждающий знание программы СИМА?

Узнайте, как получить аттестат специалиста в области комплексного управления эффективностью бизнеса на особых условиях:

