

УТВЕРЖДЕНО  
решением Президентского Совета  
НП «Институт профессиональных  
бухгалтеров и аудиторов России»  
(протокол № 12/24 от «26» декабря 2024 г.)  
Президент НП «ИПБ России»

\_\_\_\_\_ Л.И. Хоружий

**Программа экзамена<sup>1</sup> для получения аттестата специалиста в области  
управления эффективностью бизнеса**

№	Название темы	Номер страницы
1.	Современная бизнес-среда и современные подходы к управлению затратами	1 - 2
2.	Оценка инвестиционных проектов	2 - 4
3.	Ценообразование	4 - 5
4.	Оценка эффективности	5 - 6
5.	Управление рисками	6 - 7
6.	Информация и информационные системы	7 - 7

**1. Современная бизнес-среда и современные подходы к управлению затратами**

**1.1. Современная бизнес-среда**

- 1.1.1. Понимать характеристики современной бизнес-среды.
- 1.1.2. Понимать цепочку создания ценности Портера.
- 1.1.3. Понимать подход «точно в срок» (JIT), знать преимущества и недостатки, а также условия применения этого подхода. Сравнить затраты на производство при использовании подхода «точно в срок» и традиционного подхода.
- 1.1.4. Понимать концепцию Комплексного управления качеством (TQM). Знать классификацию затрат на качество.
- 1.1.5. Понимать концепцию управления цепочкой поставок.
- 1.1.6. Понимать концепцию управления «кайдзен».
- 1.1.7. Понимать метод реинжиниринга бизнес-процессов.
- 1.1.8. Понимать концепцию аутсорсинга.
- 1.1.9. Понимать концепцию участия в прибыли.
- 1.1.10. Понимать стоимостной и функциональный анализ.

**1.2. Современные подходы к учету затрат**

<sup>1</sup> На экзамене предлагается дать ответы на 60 тестовых вопросов по соответствующим темам

- 1.2.1. Понимать метод учета затрат по видам деятельности (ABC-метод) для непроизводственных операций: метод прямой доходности продукта (DPPA), анализ доходности клиента (CPA), анализ доходности каналов сбыта (DCPA), уметь рассчитывать накладные расходы по указанным методам.
- 1.2.2. Понимать метод управления целевой себестоимостью. Уметь рассчитывать целевую себестоимость и знать способы устранения разрыва между целевой и текущей/прогнозируемой себестоимостью.
- 1.2.3. Понимать метод учета затрат по жизненному циклу. Уметь рассчитывать затраты по жизненному циклу.

## 2. Оценка инвестиционных проектов

### 2.1. Принятие решений в отношении инвестиционных проектов

- 2.1.1. Понимать разницу между спекулятивными и реальными инвестиционными проектами.
- 2.1.2. Понимать цели реальных инвестиционных проектов.
- 2.1.3. Понимать процесс выбора инвестиционных проектов.
- 2.1.4. Понимать цель, последствия, преимущества и недостатки постпроектного аудита.
- 2.1.5. Понимать и уметь рассчитывать индекс прибыльности (PI).
- 2.1.6. Понимать и уметь применять принципы нормирования инвестиционного капитала.

### 2.2. Релевантность денежных потоков для оценки инвестиционных проектов.

- 2.2.1. Уметь определять релевантные денежные потоки для оценки инвестиционных проектов.

### 2.3. Метод дисконтирования

- 2.3.1. Понимать временную стоимость денег.
- 2.3.2. Понимать начисление простого процента и уметь рассчитывать простой процент.
- 2.3.3. Понимать начисление сложного процента и уметь рассчитывать сложный процент.
- 2.3.4. Понимать метод дисконтирования и уметь рассчитывать коэффициент дисконтирования.
- 2.3.5. Понимать принципы расчета ставки дисконтирования.
- 2.3.6. Уметь рассчитывать «негодовые» ставки дисконтирования и соответствующие коэффициенты.
- 2.3.7. Уметь рассчитывать коэффициенты дисконтирования при изменении ставок дисконтирования.
- 2.3.8. Понимать допущения, которые лежат в основе методов, основанных на дисконтировании денежных потоков.

### 2.4. Методы оценки инвестиционных проектов, основанные на дисконтировании

- 2.4.1. Понимать метод чистой приведенной стоимости (NPV) и уметь рассчитывать чистую приведенную стоимость обычных денежных потоков.

- 2.4.2. Понимать метод внутренней нормы доходности (IRR) и уметь рассчитывать внутреннюю норму доходности обычных денежных потоков.
- 2.4.3. Понимать метод чистой приведенной стоимости (NPV) и уметь рассчитывать чистую приведенную стоимость аннуитетов.
- 2.4.4. Понимать метод чистой приведенной стоимости (NPV) и уметь рассчитывать чистую приведенную стоимость досрочных, отсроченных и бессрочных аннуитетов.
- 2.4.5. Понимать метод внутренней нормы доходности (IRR) и уметь рассчитывать внутреннюю норму доходности аннуитетов.
- 2.4.6. Понимать метод внутренней нормы доходности (IRR) и уметь рассчитывать внутреннюю норму доходности досрочных, отсроченных и бессрочных аннуитетов.
- 2.4.7. Понимать метод модифицированной внутренней нормы доходности (MIRR) и уметь рассчитывать внутреннюю норму доходности досрочных, отсроченных и бессрочных аннуитетов.
- 2.4.8. Понимать приоритетность метода чистой приведенной стоимости перед другими методами оценки.
- 2.4.9. Понимать и уметь применять метод годовой эквивалентной стоимости, в том числе, для решений о замене активов.
- 2.5. Другие методы оценки инвестиционных проектов
- 2.5.1. Понимать метод срока окупаемости и уметь рассчитывать срок окупаемости.
- 2.5.2. Понимать метод дисконтирования срока окупаемости и уметь рассчитывать дисконтированный срок окупаемости.
- 2.5.3. Понимать метод бухгалтерской нормы прибыли (ARR) и уметь рассчитывать бухгалтерскую норму прибыли.
- 2.5.4. Понимать условия, в которых методы срока окупаемости и бухгалтерской нормы прибыли имеют преимущество перед методами, основанными на дисконтированных денежных потоках.
- 2.6. Учет налогов и инфляции при оценке инвестиционных проектов
- 2.6.1. Понимать принцип номинальных и реальных денежных потоков.
- 2.6.2. Понимать принцип расчета номинальной и реальной ставки дисконтирования, уметь пересчитывать номинальную ставку в реальную и наоборот при заданном уровне инфляции.
- 2.6.3. Понимать влияние налогообложения на результат оценки инвестиционных проектов.
- 2.6.4. Уметь рассчитывать налоговую экономию, в том числе по срокам возникновения.
- 2.7. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов
- 2.7.1. Понимать и уметь применять анализ чувствительности решений в отношении инвестиционных проектов.
- 2.7.2. Понимать и уметь применять вероятностные методы оценки рисков (стандартное отклонение и коэффициент вариации).
- 2.7.3. Понимать методы симуляции (метод Монте-Карло).

- 2.7.4. Понимать, что такое реальные опционы и уметь их применять в оценке инвестиционных проектов.

### **3. Ценообразование**

#### **3.1. Факторы, влияющие на ценообразование**

- 3.1.1. Знать классификацию рыночных структур в зависимости от возможности продавца влиять на цену.
- 3.1.2. Понимать микроэкономические факторы, влияющие на цену: эластичность спроса по цене, перекрестную эластичность спроса. Понимать факторы, влияющие на эластичность спроса. Понимать влияние эластичности спроса на ценообразование. Понимать ограничения использования фактора эластичности при принятии ценовых решений.
- 3.1.3. Понимать влияние фаз жизненного цикла продукта на ценообразование.

#### **3.2. Модель максимизации прибыли**

- 3.2.1. Понимать поведение затрат и выручки в долгосрочной перспективе.
- 3.2.2. Понимать график кривой спроса.
- 3.2.3. Понимать, что такое предельный доход и предельные затраты.
- 3.2.4. Понимать модель максимизации прибыли.
- 3.2.5. Уметь применять модель максимизации прибыли, как с использованием таблиц, так и с использованием формул. Уметь рассчитывать уровень цены и спроса, максимизирующий прибыль.
- 3.2.6. Понимать ограничения применения модели максимизации прибыли.

#### **3.3. Методы ценообразования**

- 3.3.1. Понимать методы ценообразования на основе затрат и на основе рыночных факторов.
- 3.3.2. Понимать преимущества и недостатки, а также область применения ценообразования на основе затрат.
- 3.3.3. Уметь рассчитывать цену на основе затрат.
- 3.3.4. Понимать стратегию «снятия сливок с рынка», ее преимущества, недостатки, а также условия применения.
- 3.3.5. Понимать стратегию цены проникновения на рынок, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.
- 3.3.6. Понимать стратегию премиальных цен, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.
- 3.3.7. Понимать стратегию цены ниже рынка, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.
- 3.3.8. Понимать стратегию ценообразования по продуктовой линии, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.
- 3.3.9. Понимать стратегию цены ниже рынка, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.
- 3.3.10. Понимать стратегию ценовой дискриминации, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.

- 3.3.11. Понимать стратегию продаж в убыток, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.
- 3.3.12. Понимать стратегию использования товарных наборов, ее преимущества, недостатки, а также условия применения.

#### **4. Оценка эффективности**

##### 4.1. Центры финансовой ответственности

- 4.1.1. Знать виды центров ответственности и их характеристики (центры затрат, выручки, прибыли и инвестиций).
- 4.1.2. Понимать и уметь применять принцип контролируемости.
- 4.1.3. Уметь определять контролируемые и неконтролируемые затраты.
- 4.1.4. Уметь корректировать финансовые показатели с учетом неконтролируемых затрат.
- 4.1.5. Понимать, что такое децентрализация, ее цель, преимущества и недостатки.
- 4.1.6. Понимать необходимость оценки эффективности в центрах ответственности.

##### 4.2. Показатели эффективности

- 4.2.1. Понимать, что такое качественные и количественные показатели эффективности.
- 4.2.2. Понимать проблемы использования качественных показателей и способы их преодоления.
- 4.2.3. Понимать цели установления целевых показателей эффективности и проблемы, которые могут возникать при установлении целевых показателей эффективности, включая нарушения принципа единства целей и политику получения краткосрочных выгод.
- 4.2.4. Понимать разницу между финансовыми и нефинансовыми показателями эффективности.

##### 4.3. Финансовые показатели эффективности

- 4.3.1. Понимать и уметь рассчитывать относительные показатели доходности: рентабельность вложенного капитала (ROCE/ROI), рентабельность продаж (ROS), оборачиваемость активов. Уметь объяснять преимущества и недостатки этих показателей.
- 4.3.2. Понимать связь между показателями рентабельности вложенного капитала (ROCE/ROI), рентабельности продаж (ROS) и оборачиваемости активов.
- 4.3.3. Понимать преимущества и недостатки показателей рентабельность вложенного капитала (ROCE/ROI), рентабельности продаж (ROS), оборачиваемости активов, а также способы преодоления этих недостатков.
- 4.3.4. Понимать и уметь рассчитывать абсолютные показатели эффективности, включая остаточную прибыль (RI), понимать преимущества и недостатки абсолютных показателей.
- 4.3.5. Понимать и уметь рассчитывать показатель экономической прибыли (EVA).
- 4.3.6. Понимать и уметь рассчитывать показатели ликвидности (текущей и срочной).

4.3.7. Понимать и уметь рассчитывать коэффициенты оборотного капитала (оборачиваемость запасов, оборачиваемость дебиторской задолженности и оборачиваемости кредиторской задолженности).

#### 4.4. Нефинансовые показатели эффективности

4.4.1. Понимать необходимость нефинансовых показателей эффективности.

4.4.2. Понимать принципы выбора нефинансовых показателей эффективности.

#### 4.5. Альтернативные подходы к оценке эффективности

4.5.1. Понимать, что такое сбалансированная система показателей.

4.5.2. Уметь выбирать цели, подходящие для разных аспектов сбалансированной системы показателей.

4.5.3. Уметь выбирать и рассчитывать показатели для каждой цели сбалансированной системы показателей.

4.5.4. Понимать, что такое бенчмаркинг и знать разные способы бенчмаркинга.

#### 4.6. Трансфертное ценообразование

4.6.1. Понимать цели формирования внутреннего рынка.

4.6.2. Понимать, что такое трансфертная цена, гармонизированная по целям.

4.6.3. Понимать принцип расчета трансфертной цены.

4.6.4. Уметь рассчитывать трансфертную цену в условиях идеального рынка трансфертного продукта, наличия у продавца свободных мощностей и наличия у продавца производственных ограничений.

4.6.5. Знать способы разрешения противоречий при определении трансфертной цены.

4.6.6. Понимать особенности международного трансфертного ценообразования.

4.6.7. Знать принципы формирования трансфертной цены согласно директиве ОЭСР.

#### 4.7. Оценка эффективности деятельности некоммерческой организации

4.7.1. Понимать специфику деятельности некоммерческой организации.

4.7.2. Понимать необходимость оценки длительности некоммерческой организации.

4.7.3. Понимать особенности оценки эффективности деятельности некоммерческой организации в отсутствие показателей прибыли.

4.7.4. Знать способы оценки эффективности деятельности некоммерческой организации.

4.7.5. Понимать концепцию эффективности ресурсов (“value for money”) и ее характеристики «3Е»: экономичность, результативность и эффективность.

4.7.6. Уметь определять тип показателей в соответствии с концепцией эффективности использования ресурсов.

## 5. **Управление рисками**

5.1.1. Понимать, почему риск неизбежен в деятельности любой организации.

5.1.2. Понимать, что такое верхний (спекулятивный) и нижний (чистый) риск.

- 5.1.3. Понимать, что такое аппетит к риску, допустимая степень риска, отношение к риску и остаточный риск.
- 5.1.4. Понимать категории рисков (политический, юридический, финансовый, экономический, репутационный, экологический и деловой риски) и уметь классифицировать риски в соответствии с этими категориями.
- 5.1.5. Понимать составляющие делового риска (стратегический риск, риск продукта, риск изменения товарных цен, операционный риск, риск контракта, риск обмана или злоупотребления работниками служебным положением).
- 5.1.6. Понимать и уметь применять стратегии управления рисками (принимать, смягчать, передавать и избегать)
- 5.1.7. Понимать и применять модель «картирования» рисков TARA.
- 5.1.8. Понимать этические вопросы, как источник риска.

## 6. Информация и информационные системы

- 6.1.1. Понимать разницу между данными и информацией.
- 6.1.2. Понимать роль информации в деятельности организации.
- 6.1.3. Знать источники информации, внутренние и внешние.
- 6.1.4. Знать типы, назначение и иерархию информационных систем в соответствии с классификацией Энтона (системы обработки транзакций TPS, управленческие информационные системы MIS, информационные системы для руководства EIS, системы планирования ресурсов предприятия ERP, системы управления отношениями с клиентами CRM).
- 6.1.5. Знать, что такое большие данные, понимать выгоды и затраты, связанные с большими данными.
- 6.1.6. Знать характеристики больших данных «5V»: объём, скорость, разнообразие, достоверность, ценность.
- 6.1.7. Понимать необходимость защиты информации.
- 6.1.8. Знать способы защиты информации: физические и логические.

### *Рекомендуемые источники:*

- Колин Друри, «Управление операциями», Москва, Вершина, 2008
- Роберт Каплан, Дэвид Нортона, «Сбалансированная система показателей: Стратегия как система управления», Москва, Олимп-Бизнес, 2012
- Крейг К. Завада, Майкл В. Марн., Эрик В. Регнер, «Ценовое преимущество», Москва, Альпина Паблишер, 2015
- Воробьев С.Ю. «Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях»: учебное пособие. – М.: ИПБ России, 2016.
- Иванова Т.Н. «Профессиональные ценности и этика». Методическое пособие по программе экзаменов для получения аттестатов НП «ИПБ России», 2019
- Ковалев В.В., «Финансовый менеджмент: теория и практика», Санкт-Петербург, Проспект, 2020
- Генри Нив, «Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга», Москва, Альпина Паблишер, 2023
- Кодекс профессиональной этики членов НП «ИПБ России», 2024
- Иванова Л.И., «Анализ финансовой отчетности», Москва, КноРус, 2024