

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 экзамена¹ для получения аттестата специалиста в области
управления эффективностью операций**

№	Название темы	Номер страницы
1.	Учет затрат	1 - 2
2.	Бюджетирование и бюджетный контроль	2 - 5
3.	Принятие краткосрочных управленческих решений	5 - 6
4.	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	6 - 6

1. Учет затрат

1.1. Основы учета затрат

- 1.1.1. Понимать цели учета затрат на продукт, услугу (далее – продукт).
- 1.1.2. Понимать разницу между финансовым и управленческим учетом затрат.
- 1.1.3. Понимать роль бухгалтера по управленческому учету в деятельности организации (обеспечение информации для принятия управленческих решений).
- 1.1.4. Понимать и уметь определять объекты затрат, места возникновения затрат и единицы затрат.
- 1.1.5. Понимать классификацию затрат по способу отнесения на себестоимость продукта (прямые/косвенные), по поведению при изменении уровня деятельности (переменные/постоянные/ступенчатые/условно переменные), по назначению (производственные, сбытовые, административные и пр.), по способу капитализации и влиянию на прибыль (капитальные и операционные). Уметь интерпретировать графики затрат.

1.2. Калькуляция затрат и расчет прибыли

- 1.2.1. Знать и уметь применять алгоритм включения косвенных затрат (производственных накладных расходов) в себестоимость продуктов (отнесение, распределение, поглощение).
- 1.2.2. Понимать субъективность выбора баз распределения косвенных затрат.
- 1.2.3. Понимать концепцию маржинальной прибыли и цели ее использования в управленческом учете.

¹ На экзамене предлагается дать ответы на 60 тестовых вопросов по соответствующим темам

1.2.4. Уметь рассчитывать маржинальную и полную себестоимость объекта затрат.

1.3. Традиционные методы учета затрат

- 1.3.1. Понимать метод учета с полным поглощением затрат, его преимущества и недостатки.
- 1.3.2. Уметь рассчитывать прибыль по методу полного учета затрат.
- 1.3.3. Понимать и уметь рассчитывать ставку полного поглощения затрат.
- 1.3.4. Понимать причины недостаточного/избыточного поглощения затрат и уметь рассчитывать недостаточное/избыточное поглощение.
- 1.3.5. Понимать маржинальный метод учета затрат, его преимущества и недостатки.
- 1.3.6. Уметь рассчитывать прибыль по маржинальному методу учета затрат.
- 1.3.7. Понимать причины разницы между прибылью, рассчитанной по методу полного поглощения затрат и по маржинальному методу.
- 1.3.8. Понимать ограничения использования традиционных методов учета затрат в современной бизнес-среде.
- 1.3.9. Понимать метод учета затрат совместного процесса и уметь применять методы распределения затрат совместного процесса по продуктам (распределение на базе физического объема продуктов, рыночной стоимости в точке разделения продуктов и чистой стоимости реализации после доработки продуктов).

1.4. Современные методы учета затрат

- 1.4.1. Знать основные характеристики современной бизнес-среды.
- 1.4.2. Понимать причины и необходимость разработки новых подходов к учету затрат.
- 1.4.3. Понимать метод учета затрат по видам деятельности (ABC), его преимущества, недостатки и условия применения.
- 1.4.4. Уметь применять метод учета затрат по видам деятельности для расчета себестоимости и прибыли от продуктов.
- 1.4.5. Понимать теорию ограничений и метод учета пропускной способности, его преимущества, недостатки и условия применения.
- 1.4.6. Уметь применять метод учета пропускной способности для расчета себестоимости и прибыли от продуктов.
- 1.4.7. Понимать особенности учета затрат на цифровые продукты.

2. **Бюджетирование и бюджетный контроль**

2.1. Система планирования в организации

- 2.1.1. Понимать особенности планирования на всех уровнях управления организацией.
- 2.1.2. Понимать цели подготовки бюджетов.
- 2.1.3. Понимать, что такое функциональный и сводный бюджет, а также взаимосвязь бюджетов.
- 2.1.4. Понимать процесс подготовки бюджетов.
- 2.1.5. Понимать роль бюджетной комиссии в процессе бюджетирования и бюджетного контроля.

- 2.1.6. Понимать, что такое руководство по составлению бюджета и его назначение.
- 2.1.7. Понимать подход к бюджетированию «сверху вниз» и «снизу вверх», преимущества, недостатки и условия применения каждого из подходов.

2.2. Нормативный метод

- 2.2.1. Понимать цель, преимущества и недостатки нормативного метода учета.
- 2.2.2. Знать, какие источники информации используются для расчета нормативов (по количеству и цене разных ресурсов).
- 2.2.3. Понимать проблемы, связанные с применением нормативного метода в современной бизнес-среде и способы преодоления этих проблем.

2.3. Подготовка бюджетов

- 2.3.1. Знать, что такое ключевой бюджетный фактор.
- 2.3.2. Уметь готовить бюджет продаж.
- 2.3.3. Уметь готовить бюджет производства.
- 2.3.4. Уметь готовить бюджет использования и закупки материалов.
- 2.3.5. Уметь готовить бюджет трудозатрат.
- 2.3.6. Уметь готовить прогноз денежных потоков.

2.4. Проверка бюджета на устойчивость

- 2.4.1. Понимать и уметь применять анализ «что если».
- 2.4.2. Понимать и уметь применять анализ чувствительности.
- 2.4.3. Понимать, что такое сценарное планирование и стресс-тестирование.

2.5. Альтернативные подходы к бюджетированию

- 2.5.1. Понимать назначение и принцип подготовки гибких бюджетов. Уметь рассчитывать отдельные позиции гибкого бюджета.
- 2.5.2. Понимать принципы, преимущества и недостатки приростного бюджетирования. Уметь рассчитывать отдельные позиции приростного бюджета.
- 2.5.3. Понимать принципы, преимущества и недостатки скользящего бюджетирования. Уметь рассчитывать отдельные позиции скользящего бюджета.
- 2.5.4. Понимать принципы, преимущества и недостатки бюджетирования «с нуля».
- 2.5.5. Понимать принципы, преимущества и недостатки бюджетирования по видам деятельности (АВВ). Уметь рассчитывать отдельные позиции бюджета по видам деятельности.
- 2.5.6. Понимать принципы, преимущества и недостатки безбюджетного управления.

2.6. Поведенческие аспекты бюджетирования

- 2.6.1. Понимать, как бюджет влияет на эффективность операционной деятельности.

- 2.6.2. Понимать, как бюджет влияет на мотивацию работников.
- 2.6.3. Понимать, как бюджет влияет на инициативу работников.
- 2.6.4. Понимать, как бюджет влияет на моральный климат в коллективе.
- 2.6.5. Понимать, как бюджет влияет на стиль руководства и корпоративную культуру.
- 2.6.6. Понимать, как бюджет может провоцировать нарушение принципа единства целей.
- 2.6.7. Понимать этические аспекты бюджетирования.

2.7. Методы прогнозирования

- 2.7.1. Понимать и уметь применять минимаксный метод для выявления линейной зависимости между переменными.
- 2.7.2. Знать другие методы установления линейной зависимости между двумя переменными.
- 2.7.3. Понимать и уметь рассчитывать коэффициент корреляции и коэффициент детерминации.
- 2.7.4. Понимать, что такое временной ряд и знать его компоненты. Уметь рассчитывать тренд и сезонные колебания в мультипликативной и аддитивной модели.
- 2.7.5. Понимать и уметь применять метод скользящей средней для расчета тренда и сезонных колебаний.
- 2.7.6. Понимать ограничения применения методов прогнозирования.

2.8. Анализ отклонений и бюджетный контроль

- 2.8.1. Понимать назначение и принципы подготовки гибкого пересчитанного бюджета. Уметь готовить гибкий пересчитанный бюджет.
- 2.8.2. Уметь рассчитывать отклонения затрат на прямые материалы по использованию и по цене, уметь трактовать эти отклонения и понимать возможные причины этих отклонений.
- 2.8.3. Уметь рассчитывать отклонения затрат на оплату прямого труда по производительности и по ставке, уметь трактовать эти отклонения и понимать возможные причины этих отклонений.
- 2.8.4. Уметь рассчитывать отклонения переменных накладных расходов по эффективности и по фактическим затратам, уметь трактовать эти отклонения и понимать возможные причины этих отклонений.
- 2.8.5. Уметь рассчитывать отклонения постоянных накладных расходов по объему, по фактическим затратам, по мощности и по эффективности, уметь трактовать эти отклонения и понимать возможные причины этих отклонений.
- 2.8.6. Уметь рассчитывать отклонения прибыли по цене, объему реализации, ассортименту и количеству, уметь трактовать эти отклонения и понимать возможные причины этих отклонений.
- 2.8.7. Понимать цель разделения отклонений на плановые и операционные. Уметь рассчитывать плановые и операционные отклонения, уметь трактовать эти отклонения.
- 2.8.8. Уметь рассчитывать отклонения по объему рынка и доле рынка. Уметь трактовать эти отклонения и понимать возможные причины этих отклонений.

- 2.8.9. Понимать цель и принципы подготовки отчетов о сверке бюджетных и фактических показателей в разных системах учета (операционных отчетов).
- 2.8.10. Понимать принципы принятия решений о целесообразности исследования отклонений.

3. Принятие краткосрочных управленческих решений

3.1. Анализ безубыточности (CVP-анализ)

- 3.1.1. Уметь рассчитывать и трактовать точку безубыточности в единицах и в виде выручки для одного продукта и для ассортиментного ряда.
- 3.1.2. Уметь рассчитывать и трактовать запас прочности (маржу безопасности).
- 3.1.3. Уметь рассчитывать выручку, необходимую для достижения определенного уровня прибыли.
- 3.1.4. Уметь анализировать графики безубыточности и графики «прибыль-объем» для одного продукта и для ассортиментного ряда, уметь находить на графиках нужную информацию.
- 3.1.5. Уметь рассчитывать коэффициент маржинальной прибыли (коэффициент C/S) для одного продукта и для ассортиментного ряда (при условии заданной пропорции ассортимента или пропорции выручки).
- 3.1.6. Знать и понимать допущения, лежащие в основе анализа безубыточности.
- 3.1.7. Знать и понимать преимущества и недостатки анализа безубыточности.

3.2. Оптимизация производственного плана в условиях ограниченных ресурсов

- 3.2.1. Понимать принцип лимитирующего фактора (ограниченного ресурса) и уметь выявлять лимитирующий фактор.
- 3.2.2. Уметь готовить оптимальный производственный план при наличии одного ограниченного ресурса.
- 3.2.3. Уметь готовить оптимальный производственный план при наличии нескольких ограниченных ресурсов с использованием принципов графического метода линейного программирования. Уметь трактовать графики линейного программирования для решения задачи максимизации прибыли.
- 3.2.4. Понимать и уметь рассчитывать теневою цену ресурса.

3.3. Другие краткосрочные управленческие решения

- 3.3.1. Понимать и уметь определять релевантные затраты (включая альтернативные затраты).
- 3.3.2. Понимать и уметь применять принципы решения «сделать или купить».
- 3.3.3. Понимать и уметь применять принципы решения «принять или отклонить заказ».
- 3.3.4. Понимать и уметь применять принципы решения о снятии с производства продукта/закрытии подразделения/прекращении определенной деятельности.
- 3.3.5. Понимать и уметь применять принципы решения о целесообразности доработки.

3.3.6. Понимать и уметь применять принципы решения о минимально допустимой цене.

4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

- 4.1. Понимать, что такое риск, неопределенность, вероятность и нормальное распределение вероятностей.
- 4.2. Уметь рассчитывать вероятности, в том числе совместные вероятности (события типа «или» и типа «и...и»).
- 4.3. Уметь готовить матрицы исходов (матрицы решений).
- 4.4. Понимать и уметь рассчитывать математическое ожидание (ожидаемое значение).
- 4.5. Понимать и уметь рассчитывать стандартное отклонение и коэффициент вариации.
- 4.6. Понимать и уметь применять метод математического ожидания для принятия решений в условиях риска. Понимать преимущества и ограничения метода.
- 4.7. Понимать и уметь применять в условиях неопределенности методы максимакс, максимин и минимаксного сожаления.
- 4.8. Понимать отношение к риску и выбор метода принятия решений в зависимости от отношения к риску.
- 4.9. Уметь рассчитывать стоимость идеальной информации.
- 4.10. Понимать и уметь трактовать дерево принятия решений.
- 4.11. Уметь рассчитывать вероятность непрерывных величин с использованием функции стандартного нормального распределения.

Рекомендуемые источники:

- Колин Друри, «Управление операциями», Москва, Вершина, 2008
- В.Л. Попов, Д.А. Марков, Е.Г. Гуреева, А.В. Крутова, «Управление производством и операциями», Санкт-Петербург, Питер, 2014
- С.Ю. Воробьев «Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях»: учебное пособие. – М.: ИПБ России, 2016.
- Л.Н. Герасимова, «Управленческий учет: теория и практика», Москва, КноРус, 2022 год