

Отчёт экзаменатора

«Управление эффективностью бизнеса» (PM-RUS)

Июнь 2020 года



Экзаменационная команда делится своими наблюдениями о процессе выставления оценок, чтобы выделить сильные и слабые стороны в подготовке кандидатов и дать конструктивные советы будущим кандидатам. В связи с пандемией COVID-19 русскоязычный экзамен в июне 2020 года был отменен, а в сентябре 2020 года был проведён внеплановый экзамен.

Общие комментарии

Экзамен «Управление эффективностью бизнеса» (PM) предлагается в качестве компьютерного экзамена (CBE). Формат CBE экзамена предполагает, что кандидаты не получают одинаковый набор вопросов. В этом отчете экзаменационная группа делится своими наблюдениями о процессе оценки, чтобы подчеркнуть сильные и слабые стороны работы кандидатов и дать конструктивные советы будущим кандидатам.

- Раздел А, «Вопросы с множественным выбором» - мы сфокусируемся на двух конкретных вопросах, которые вызвали трудности на этой экзаменационной сессии.
- Раздел В, «Сценарии с тестовыми вопросами» - здесь мы рассмотрим ключевые проблемные области для этого раздела на экзамене.
- Раздел С, «Ситуационные задачи» - здесь мы даем комментарии по некоторым основным темам, которые повлияли на успеваемость кандидатов в этом разделе экзамена, выявляя общие пробелы в знаниях и предлагая рекомендации о том, где можно улучшить технику экзамена, включая функционал CBE экзамена для ответа на эти вопросы.

Раздел А

Здесь мы рассмотрим ДВА вопроса из раздела А, которые оказались особенно сложными для кандидатов.

Пример 1

Какое из следующих утверждений относительно отклонения по ассортименту реализации НЕ верно?

Варианты:

- А. Если фактическая выручка от продаж двух продуктов находится в том же соотношении, что и заложенная в бюджет выручка от продаж, измеримое отклонение по ассортименту реализации отсутствует.
- В. Если все продукты имеют одинаковую заложенную в бюджет маржу, нет измеримых отклонений по ассортименту реализации.
- С. Если фактические объемы продаж находятся в том же соотношении, что и объемы продаж, заложенные в бюджет, нет измеримого отклонения по ассортименту реализации.
- Д. Если фактические объемы продаж всех продуктов на 10% превышают объемы продаж, предусмотренные в бюджете, измеримые отклонения по ассортименту реализации отсутствуют.

Что тестируется в этой задаче?

- ✓ Понимание отклонения по ассортименту реализации.

Какой правильный ответ?

- ✓ Правильный ответ - **A**

Первое, на что следует обратить внимание в связи с этим вопросом, - это то, что он спрашивает, какой из четырех вариантов НЕ соответствует действительности. Лучший способ ответить на этот тип вопроса - просмотреть все варианты и определить три утверждения, которые верны. Оставшееся одно, ложное, и является правильным ответом.

Этот вопрос основан на знании отклонения по ассортименту реализации. Отклонение по ассортименту реализации рассчитывается как разница между фактическими количествами, проданными в фактическом ассортименте, и фактическими количествами, проданными в нормативном ассортименте, умноженная на нормативную маржу.

Для получения измеримого отклонения по ассортименту реализации нормативные наценки продуктов должны отличаться друг от друга, а фактические пропорции проданных единиц должны отличаться от нормативных пропорций.

Если все продукты имеют одинаковую заложенную в бюджет маржу, нет измеримого отклонения по ассортименту реализации, поэтому вариант B верен.

Если фактические объемы продаж находятся в том же соотношении, что и запланированные объемы продаж, нет измеримого отклонения по ассортименту реализации, поэтому вариант C верен.

Если фактические объемы продаж всех продуктов на 10% превышают объемы продаж, предусмотренные в бюджете, измеримые отклонения по ассортименту реализации отсутствуют. Здесь нет изменений в пропорции проданных единиц, следовательно, нет отклонений в ассортименте продаж. Вариант D верен.

Вариант A неверен, поскольку он говорит о доходах от продаж, а не о проданных единицах. Отклонения по ассортименту реализации рассчитываются на основе разницы в объеме продаж в результате изменения пропорций каждого проданного продукта, а не на выручке от продаж. Доля выручки от продаж может оставаться неизменной, но это может скрывать изменение объема проданных единиц. Вариант A - правильный ответ.

Пример 2

Lauda Co имеет два дивизиона со следующими результатами в таблице ниже:

	Дивизион А	Дивизион В
	\$ млн	\$ млн
Выручка от продаж	1,000	1,240
Переменные расходы		500
Маржинальная прибыль	600	740
Дивизиональные постоянные расходы	650	600

Распределённые расходы Головного офиса	50	150
Чистые дивизиональные убытки	(100)	(10)

Если дивизион закрывается, Lauda Co избежит всех затрат дивизиона и половины расходов головного офиса, выделенных для данного дивизиона.

Каким будет пересмотренный общий чистый дивизиональный убыток, если Lauda Co решит закрыть дивизион А?

\$ _____ млн

Что проверяет эта задача?

✓ Релевантные затраты при принятии решения о закрытии.

Какой правильный ответ?

✓ Правильный ответ - **\$35 млн**

Посмотрите цифры в Дивизионе А и решите, как на них повлияет закрытие подразделения.

	Дивизион А
	\$ million
Упущенная выручка	(1,000)
Экономия на переменных расходах	400
Экономия на дивизиональных постоянных расходах	650
Экономия на распределённых расходах Головного офиса (50%)	25
Общая экономия	75

Текущий общий чистый убыток дивизиона составляет \$110 млн (\$100 млн. + \$10 млн.). Если Дивизион А будет закрыт, общая экономия составит \$75 млн., поэтому пересмотренный общий чистый дивизиональный убыток составит \$110 млн - \$75 млн = **\$35 млн**

Важно внимательно прочитать вопрос. Распространенной ошибкой было дать ответ как \$75 млн, что показало, что кандидаты не полностью прочитали требования вопроса.

Раздел В

- Учет затрат по видам деятельности (ABC)
- Релевантные затраты
- Анализ "затраты-объем-прибыль" (CVP-анализ)
- Отклонения по ассортименту и выпуску продукции
- Целевое управление себестоимостью

Ключевые моменты в разделе В:

- Внимательно прочитайте сценарий и требования. Это касается всего экзамена, однако любой вопрос с множественным выбором – это «все или ничего». Если вы неправильно прочитали требование или пропустили важную часть информации из сценария и получили неправильный ответ, вы набрали ноль баллов за этот вопрос.
- Внимательное прочтение также важно для понимания инструкций о том, как округлить ваши ответы. Пожалуйста, позаботьтесь о том, чтобы следовать инструкциям по округлению, когда отвечаете на вопросы с полями для ввода. Требуется, чтобы введенный вами ответ соответствовал этим правилам. Смотрите Пример 1, выше, в разделе А.
- Охватите всю учебную программу. Приведенный выше список должен подчеркнуть это - РМ имеет обширную учебную программу, которая может показаться сложной, однако иметь широкие знания – это ключевой момент. Например, если в разделе В в сценарии с тестовыми вопросами описывается случай отклонений, и вы не изучили эту тему во время подготовки, 10 доступных баллов оставлены на волю случая.
- Уметь применять свои знания о теориях/методах к данному сценарию, поскольку как и в ситуации с вопросами с множественным выбором, эти области часто рассматриваются в контексте сценария. Важно, чтобы вы могли применять логику концепции или теории к проблеме. Поэтому необходимо понимать метод и то, почему вы выполняете вычисления, а не просто сосредоточиться на том, как делать расчёты.

Раздел С

Кандидатам были представлены вопросы из следующих областей:

- Управление эффективностью
- Анализ отклонений и бюджетирование
- Ценообразование

Анализ отклонений и бюджетирование

На июльском экзамене было три вопроса из этой предметной области. Первый из них был больше сфокусирован на подготовке и интерпретации отчетов о бюджетном контроле и, следовательно, на изучении общих отклонений, которые отражаются в таких отчетах. Второй был посвящен расчету и интерпретации отклонений в контексте цен и количества материалов. Третий фокус был на составлении бюджета по видам деятельности. Полезные опубликованные статьи по этим темам можно найти на веб-сайте ACCA по следующим ссылкам:

https://www.accaglobal.com/russia/ru/qualifications/russian-language-advanced-diploma/Learningresources/PM/Technical_articles/All_about_budgeting.html

https://www.accaglobal.com/russia/ru/qualifications/russian-language-advanced-diploma/Learningresources/PM/Technical_articles/Materials_mix_yield_variances.html

https://www.accaglobal.com/russia/ru/qualifications/russian-language-advanced-diploma/Learningresources/PM/Technical_articles/All_about_budgeting_3.html

Что касается первого из этих вопросов, связанного с отклонениями и отчётами о бюджетном контроле, кандидаты, как правило, либо знают, что необходимо, и эффективно используют электронную таблицу для выполнения точных расчетов, либо вообще не имеют представления о том, как ее заполнить.

Для тех же, кто находится где-то посередине, распространенные ошибки в расчётах часто включают:

- Неспособность иметь дело с полупеременными или ступенчатыми постоянными затратами.
- Отсутствие подписей для отклонений.
- Отсутствие предварительных расчётов или не использование формул в электронной таблице для демонстрации процесса расчетов. Это приводит к потере потенциальных баллов.

Когда речь заходит о письменных разделах таких вопросов, общая проблема по-прежнему заключается в том, что кандидаты отвечают на вопрос, который, по их мнению, им задают, а не на то, о чём их на самом деле спрашивают.

Что касается отклонений по ассортименту и выпуску продукции, то вопросы по этой области аналогичны опубликованному за сентябрь/декабрь 2018 года вопросу «Kappa Co», хотя письменные элементы могут фокусироваться на различных темах, включая оценку фактической эффективности используя отклонения по ассортименту и выпуску продукции.

Кандидаты должны обратить внимание на то, что, когда их просят объяснить, что такое, например, отклонение по ассортименту, они должны указать, как оценивается отклонение, то есть по нормативной стоимости. Недостаточно просто пересчитать количество в формуле. «Объяснить» означает больше, чем просто перефразировать формулу, даже если требуемое объяснение является кратким.

Как это часто бывает с вопросами об отклонениях, наиболее распространенной ошибкой в расчетах является невозможность привести нормативные количества к фактическому уровню производства. Это всегда происходит с вопросами, которые исследуют отклонения по количеству. Суть анализа отклонений основана на оценке эффективности менеджеров в управлении затратами, которые они могут контролировать. Следовательно, никогда не имеет смысла сравнивать какие-либо затраты с теми, каковы бы они были, если бы исходный уровень производства остался таким же, как и заложенный в бюджет. Такие расчеты не дают представления об эффективности.

Третий вопрос в этой области касался бюджетирования по видам деятельности. Это был баланс некоторых простых вопросов по составлению бюджета по видам деятельности, и некоторых базовых расчетов. Было действительно приятно видеть, что эффективность кандидатов в этой области действительно резко улучшилась, особенно хорошо они показали себя в интерпретирующей части данного вопроса. Кандидатам, которые менее знакомы с этой областью, следует обратить внимание на то, что использование видов деятельности в качестве основы для составления бюджета очень похоже и значительно проще, чем их использование для расчета себестоимости. Вместо расчета себестоимости отдельного продукта вопросы такого рода могут быть сфокусированы на вычислении производственных требований и сравнении их с доступными ресурсами. Например, в вопросе кандидатам может быть предложено подсчитать количество наладок оборудования, которое возможно осуществить каждую неделю в рамках предприятия, а затем сравнить его с количеством, необходимым для производства определенного количества каждого продукта каждую неделю.

Управление эффективностью в контексте коммерческого сектора

Вопросы в этой области включают такие, как опубликованный из экзамена в сентябре 2016 года "Jungle Co".

В целом кандидаты, как правило, хорошо справляются с расчетами, и многие из них готовят набор финансовых коэффициентов за оба года, если это требуется. Однако кандидатам следует быть точнее при округлении своих ответов, так, чтобы уровень округления позволял делать корректные сравнения и комментарии. Некоторые кандидаты склонны к чрезмерному округлению.

Когда дело доходит до нефинансовых показателей, кандидаты часто менее уверены в своих расчетах. Обратите внимание, что баллы обычно не выставляются за простое вычитание одного числа из другого, потому что такие вычисления редко добавляют ценность анализу.

Что касается дискурсивных частей вопросов в этой области, то обсуждение должно повысить ценность предоставленной информации, и утверждение об увеличении или уменьшении на некий процент должно сопровождаться обоснованием или демонстрацией с использованием информации, представленной в сценарии, объясняющей почему произошло это изменение. Например, кандидат может определить, что продажи в определенной сфере бизнеса увеличиваются из года в год на 10%, что на первый взгляд смотрится хорошо. Однако, если в сценарии говорится, что рост рынка составляет 25%, и кандидат не сравнивает свои темпы роста с этими данными, он не получит баллов за обсуждение.

Управление эффективностью в контексте некоммерческого сектора

Иногда эти вопросы будут сосредоточены на трех E (economy, efficiency, effectiveness): экономичности, эффективности и результативности. На информационную часть таких вопросов, требующих, например, объяснения того, что означают данные термины, обычно отвечают хорошо. Однако проблемы иногда возникают в прикладной части таких вопросов, когда кандидаты ожидают увидеть определенный вопрос и, следовательно, отвечают на вопрос, который они ожидают, а не на тот, который задан на самом деле. Важно правильно прочитать фактические требования к каждому вопросу и постоянно к ним возвращаться, чтобы иметь уверенность в том, что вы отвечаете на тот вопрос, который на самом деле задают. Кроме того, если требуется, чтобы ответ был структурирован с использованием определенных заголовков, то для получения максимального количества баллов очень важно, чтобы эти заголовки использовались.

Управление эффективностью в дивизиональном контексте

Что касается управления эффективностью подразделения, расчеты в подобных вопросах часто фокусируются на таких показателях, как рентабельность инвестиций (ROI) и остаточный доход (RI). Чтобы увидеть пример одного из таких вопросов, пожалуйста, посмотрите опубликованный вопрос «Sports Co» от сентября/декабря 2017 года.

Хотя в этом конкретном вопросе были даны годовые показатели прибыли; иногда приводятся только ежемесячные цифры, а затем кандидата просят рассчитать годовую рентабельность инвестиций. Обратите внимание, что это означает, что показатель прибыли нужно умножить на двенадцать, и часто кандидаты этого не делают. Кроме того, если вопрос касается окупаемости инвестиций или остаточного дохода от конкретных инвестиций, это означает, что остальная часть прибыли и активов компании должна быть исключена из этих расчетов.

Когда дело доходит до обсуждения управления эффективностью подразделений, иногда возникают вопросы об использовании ROI/RI для конкретной цели, например, для сравнения эффективности, как в вопросе b(ii) Sports Co. Важно отметить, что это означает, что любое обсуждение, которое сосредоточено, например, на том факте, что рентабельность инвестиций может привести к принятию неверного инвестиционного решения, НЕ отвечает требованиям вопроса и не будет оцениваться. Акцент в этом типе вопросов должен быть сделан, например, на том факте, что могут использоваться разные учетные политики, что сделает цифры между двумя подразделениями несопоставимыми.

Ценообразование

Принятие решений по вопросам ценообразования было проверено в формате расчета и обсуждения. Как и раньше, ответы на расчеты были неоднозначными. Метод оптимальной цены $MR = MC$ - это метод, который регулярно экзаменуется в Разделах А или В; однако его можно включить и в более длинные вопросы. Хотя это может показаться сложным для менее математически мыслящих кандидатов, однако необходимые шаги можно выучить и отработать на практике так, чтобы любые опасения по поводу алгебры были преодолены задолго до экзамена.

Что касается дискурсивной стороны, было ясно, что большинство кандидатов были знакомы с различными доступными стратегиями ценообразования и могли обсуждать их уместность в различных ситуациях.

На веб-сайте ACCA есть много ресурсов, которые могут помочь в практической подготовке. Например, опубликованный экзаменационный вопрос «TR Co» за сентябрь-декабрь 2017 года.

Техника экзамена

Как всегда, техника экзамена является важным аспектом успеха на любом экзамене. В этом отчете неоднократно говорилось о важности тщательного прочтения и интерпретации заданий; неспособность сделать это часто является причиной плохих результатов. Некоторые кандидаты имеют склонность отвечать на вопрос, который они хотят получить, а не на вопрос, который им был задан.

Кандидаты должны убедиться, что они прочитали все задания и поняли распределение баллов по каждому заданию; это особенно важно в СВЕ, поскольку задания могут быть разбиты на несколько экранов. Каждое задание структурировано так, чтобы можно было

понять, о чем идет речь. Рекомендуемый подход: в начале ответа кандидаты должны составить небольшой план, в котором им следует разбить задание на составные части и спросить себя, о том, что им предлагается сделать, убедившись, что все аспекты задания учтены.

Проще быть более сфокусированным при ответе на вопрос используя текстовый редактор и электронные таблицы, поскольку сам факт того, что написанное или вычисленное можно более четко увидеть, помогает кандидатам избежать соблазна обсудить несущественные вещи. Кроме того, если кандидаты понимают, что они упустили пункт из более ранней части вопроса, легче вернуться и вставить его в правильном месте.

Наконец, не забывайте использовать доступную функциональность электронных таблиц. Итоговые значения должны рассчитываться путем вставки формул, а не ввода числа.

Ресурсы для руководства и поддержки обучения, которые помогут вам успешно сдать экзамен

Подготовка к экзамену РМ может показаться сложной, но есть много ресурсов для поддержки и помощи кандидатам. Существуют технические статьи по многим темам, обсуждаемым в этом отчете, а все предыдущие упомянутые экзамены (и многие другие) доступны на веб-сайте ACCA. Кандидаты должны регулярно обращаться к ним при подготовке к экзаменам. Эти ресурсы существуют для того, чтобы помочь кандидатам развить уверенность в своих знаниях и понимании РМ.

<https://www.accaglobal.com/russia/ru/qualifications/russian-language-advanced-diploma/Learningresources/PM.html>