

# **Образец экзамена**

## **Э.2 Управление эффективностью**



## Информация об экзамене Э.2 «Управление эффективностью»

|                                        |                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Формат:</b>                         | компьютерный                                   |
| <b>Продолжительность:</b>              | 3 часа + 10 минут на ознакомление с навигацией |
| <b>Максимальное количество баллов:</b> | 100                                            |
| <b>Проходной балл:</b>                 | 50                                             |

### Структура экзамена

#### Часть А

- Содержит 5 задач со сценариями, каждая задача включает 5 вопросов в формате теста.
- Каждый вопрос оценивается в 2 балла. Частично верные ответы не принимаются, то есть кандидат может получить либо 2, либо 0 баллов за каждый тест.
- Максимальное количество баллов, которые можно набрать в части А — 50.
- Вопросы в рамках одного сценария независимы друг от друга.
- Вопросы могут быть теоретическими, расчетными или расчетно-теоретическими.
- Оценка проводится автоматически компьютером.

#### Часть Б

- Включает 2 задачи в формате кейсов, требующих развернутого ответа, по 25 баллов каждый.
- В каждом кейсе кандидат может набрать до 25 баллов, максимальное количество баллов, которые можно набрать в части Б — 50.
- Кейсы могут состоять из одного или нескольких заданий, каждое из которых может быть теоретическим, расчетным или расчетно-теоретическим.
- Для кейсов допускаются частично верные ответы.
- Для выполнения кейсов будет предоставлен табличный редактор Р7-Офис.
- Оценка ответов в части Б проводится экспертом. Экзаменационная работа остается полностью анонимной для проверяющего.

### **Типы вопросов в формате тестов (часть А):**

1. Вопросы с четырьмя вариантами ответов, из которых необходимо выбрать единственно верный.
2. Вопросы с несколькими утверждениями, где требуется определить верные или неверные.
3. Задания на установление соответствия, например, между терминами и их определениями.
4. Вопросы с выбором ответа из выпадающих списков.
5. Вопросы, требующие внесения результатов расчетов в специальное поле.

### **Дополнительные особенности:**

**1. Справочные материалы:** использование справочных материалов запрещено. Необходимые таблицы и формулы предоставляются организаторами.

#### **2. Калькулятор:**

- Калькулятор не должен иметь дисплея для вывода связного текста или встроенного устройства для печати.
- Он должен быть бесшумным и беспроводным.
- Других ограничений для калькуляторов нет.

**3. Черновик:** кандидат может пользоваться черновиком. Бумагу для черновиков предоставляет экзаменационный центр.

## Часть А

### Сценарий 1

Фармацевтическая компания «Медикофарм» разработала новое лекарство «Цефалекс». Его разработка продолжалась несколько лет, общие затраты в соответствии с данными проектного учета составили 18 000 000 руб. и были списаны как расходы соответствующих периодов.

Ожидается, что жизненный цикл лекарства составит 3 года, после чего его заменит более совершенный препарат. Лекарство будет производиться в форме капсул, расфасованных по 100 штук в пластиковые банки. Предполагаемый объем производства и реализации составляет 100 000 банок в год.

Лекарство будет производиться на оборудовании, на котором ранее производился другой препарат, уже снятый с производства. Никакого нового оборудования для производства лекарства «Цефалекс» закупаться не будет.

Ниже приведены затраты на производство и реализацию «Цефалекса»:

|                                              |                 |
|----------------------------------------------|-----------------|
| Переменные производственные затраты на банку | 12 руб.         |
| Постоянные производственные затраты, в год   | 1 200 000 руб.  |
| Затраты на маркетинг и продвижение, в год    | 10 800 000 руб. |

«Цефалекс» не входит в список лекарств, цены на которые регулируются государством. Цена на аналогичные препараты конкурентов составляет, в среднем 230 руб.

Целевой показатель маржи операционной прибыли составляет 45%.

Компания «Медикофарм» абсолютно уверена в том, что «Цефалекс» соответствует самым строгим стандартам качества и рассматривает возможность получить в дополнение к обязательному сертификату добровольный сертификат на «Цефалекс», который подтверждает соответствие препарата дополнительным стандартам качества. Это даст компании конкурентное преимущество и позволит увеличить продажи на 25 000 банок за весь жизненный цикл. Получение такого сертификата обойдется компании в 2 500 000 руб.

Директор компании назначил совещание, на котором должен обсуждаться ряд вопросов, связанных с запуском продаж лекарства «Цефалекс». Бухгалтер по управленческому учету готовит необходимую информацию.

### Вопрос 1

**Цена за банку, которая позволит компании «Медикофарм» достичь целевого показателя операционной прибыли без получения добровольного сертификата составляет \_\_\_\_\_ руб.**

**2 балла**

## Вопрос 2

Бухгалтер по управленческому учету правильно рассчитал прогнозируемые затраты на «Цефалекс» по жизненному циклу без получения добровольного сертификата в размере 192 руб.

**Если «Медикофарм» установит цену за банку на уровне конкурентной, разрыв между целевой и прогнозируемой себестоимостью по жизненному циклу составит (с точностью до 2-х десятичных знаков) \_\_\_\_\_ руб.**

**2 балла**

---

## Вопрос 3

Коммерческий директор заявил следующее: «Нам, вероятно, придется установить цену на уровне конкурентов. Но если мы получим дополнительный сертификат, мы сможем устранить разрыв между прогнозируемой и целевой себестоимостью по жизненному циклу и увеличить прибыль за весь жизненный цикл продукта».

**Справедливо ли заявление коммерческого директора?**

- A. Разрыв будет устранен, прибыль по жизненному циклу увеличится
- B. Разрыв будет устранен, прибыль по жизненному циклу уменьшится
- C. Разрыв не будет устранен, прибыль по жизненному циклу увеличится
- D. Разрыв не будет устранен, прибыль по жизненному циклу уменьшится

**2 балла**

---

## Вопрос 4

«Медикофарм» стремится стать компанией, поддерживающей принципы устойчивого развития. В числе прочего компания намеревается внедрить систему экологического учета и разработать кодекс корпоративной этики.

**Какой метод учета больше всего подойдет для учета затрат на утилизацию нормативных потерь материалов, которые возникают при расфасовке «Цефалекса» и могут нанести вред окружающей среде?**

- A. Учет затрат в течение жизненного цикла
- B. Учет затрат по методу «затраты-выпуск»
- C. Учет затрат по видам деятельности
- D. Учет пропускной способности

**2 балла**

---

## Вопрос 5

**Какая/какие из приведенных ниже ситуаций связаны с этической дилеммой?**

- (1) Вышел закон, ограничивающий использование пластиковых банок в качестве упаковки для лекарств. Предполагается, что законодательство в этой области будет ужесточаться. «Медикофарм» решает, следует ли перейти на другую упаковку «Цефалекса»: банки из стекла или перерабатываемого пластика.
- (2) Крупная сеть медицинских клиник предложила «Медикофарм» разместить у себя в клиниках рекламу лекарства «Цефалекса» и широко рекомендовать его своим пациентам. За это «Медикофарм» предоставит сети клиник значительную скидку на приобретение препарата.
- (3) Стало известно, что сроки добровольной сертификации могут значительно увеличиться, что сделает получение этого сертификата невыгодным для «Медикофарм». Руководство компании решило, что если сроки действительно увеличатся, компания не будет получать этот сертификат.
- (4) Один из участников клинического испытания «Цифалекса» утверждает, что он не был полностью проинформирован обо всех возможных последствиях и требует от компании компенсации. В случае отказа, он намеревается подать на компанию в суд. Юристы «Медикофарм» убедились, что все положенные документы оформлены правильно и подписаны участником, и намереваются отказать участнику в его требовании.

- A. (1), (2) и (4)
- B. Только (4)
- C. Только (2)
- D. (1) и (3)

---

**2 балла**

## Сценарий 2

Компания С производит два продукта, используя одни и те же ресурсы, но в разном количестве. Карточки нормативных затрат продуктов приведены ниже.

|                          | Продукт А      |              |                | Продукт В      |              |                |
|--------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| Цена за ед.              | 7 500 руб.     |              |                | 8 400 руб.     |              |                |
|                          | Кол-во ресурса | Цена ресурса | Затраты на ед. | Кол-во ресурса | Цена ресурса | Затраты на ед. |
| Материал ММ на ед.       | 4,00 л         | 50 Р         | 200 Р          | 6,00 л         | 50 Р         | 300 Р          |
| Материал НН на ед.       | 5,00 кг        | 30 Р         | 150 Р          | 10,00 кг       | 30 Р         | 300 Р          |
| Трудозатраты на ед.      | 5,00 ч/ч*      | 1 000 Р      | 5 000 Р        | 4,00 ч/ч*      | 1 000 Р      | 4 000 Р        |
| Накладные расходы на ед. | 1,50 м/ч**     | 800 Р        | 1 200 Р        | 2,50 м/ч**     | 800 Р        | 2 000 Р        |
|                          | <b>6 550 Р</b> |              |                | <b>6 600 Р</b> |              |                |
| Маржинальная прибыль     | 950 Р          |              |                | 1 800 Р        |              |                |

\*ч/ч – человеко-часы

\*\*м/ч – машино-часы

Месячный спрос на продукты А и В составляет 2 300 единиц и 3 500 единиц соответственно.

В компанию поступил запрос на выполнение специального заказа от зарубежного поставщика на модифицированные версии продуктов, который может принести компании маржинальную прибыль в размере 650 000 руб. Компании интересен этот заказ, так как он даст возможность выйти на новые зарубежные рынки. Для выполнения заказа потребуется 4 000 кг материала НН.

Заказчик намерен включить в договор условие, согласно которому компания обязуется выплатить штраф в случае невыполнения заказа в полном объеме и в установленный договором срок.

Производственный менеджер считает, что компании не следует брать этот специальный заказ, поскольку в марте ожидаются перебои с поставками материала НН и в распоряжении компании будет не более 20 000 кг. Он подготовил докладную записку, в которой изложил свои соображения, которые подтвердил подходящими расчетами.

### Вопрос 1

**Количество продукта В, которое компания может произвести в марте, если выполнит специальный заказ, оставляет**

\_\_\_\_\_ единиц.

---

**2 балла****Вопрос 2**

Теневая цена материала НН в марте равна

\_\_\_\_\_ руб.

---

**2 балла****Вопрос 3**

Размер штрафа, при котором компании будет безразлично, выполнять специальный заказ или нет, составляет

\_\_\_\_\_ руб.

---

**2 балла****Вопрос 4**

Получив докладную записку производственного менеджера, руководитель планового отдела задумался об использовании линейного программирования для формирования оптимального производственного плана. Он попросил одного из сотрудников подготовить информацию по этому вопросу.

**Что из перечисленного ниже НЕ относится к ограничениям метода линейного программирования?**

- A. Производимые продукты являются полностью делимыми
- B. Переменные затраты на единицу не меняются
- C. Продукты независимы с технологической или коммерческой точки зрения
- D. Метод можно использовать для решения только одной задачи – максимизации прибыли в краткосрочном периоде

---

**2 балла**



## Вопрос 5

Укажите, верными или неверными являются приведенные ниже утверждения о симплекс-методе.

| Утверждения                                                                                                                                                             | Верно | Неверно |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| Алгоритм симплекс-метода заключается в перемещении от одной вершины полиэдра к другой, улучшая значение целевой функции.                                                |       |         |
| Симплекс-метод позволяет формировать оптимальный производственный план, устанавливать связывающие ограничения, а также излишки ресурсов, но не показывает теневые цены. |       |         |
| Симплекс-метод гарантирует нахождение оптимального решения, если оно существует в условиях имеющихся ограничений.                                                       |       |         |
| В отличие от графического метода линейного программирования симплекс-метод допускает нелинейные ограничения.                                                            |       |         |

**2 балла**

### Сценарий 3

Компания «Шик» производит и продает два вида сумок-шоперов: из эко-кожи и натуральной кожи. Данные об обоих изделиях приведены ниже.

|                           | Плановый объем продаж за квартал, ед. | Цена за ед., руб. | Нормативные затраты на ед., руб. |
|---------------------------|---------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| Сумка из эко-кожи         | 4 000                                 | 1 500             | 700                              |
| Сумка из натуральной кожи | 2 000                                 | 2 800             | 1 300                            |

Во втором квартале общий рыночный спрос на сумки из эко-кожи оказался равен запланированному, а объем продаж сумок из натуральной кожи сократился в два раза в результате широкой кампании по запрету кожаных вещей, развернутой зоозащитниками.

По истечении квартала планово-экономический отдел представил фактические результаты, которые оказались следующими:

|                           | Фактический объем продаж за квартал, ед. | Цена за ед., руб. | Фактические затраты на ед., руб. |
|---------------------------|------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| Сумка из эко-кожи         | 4 100                                    | 1 590             | 700                              |
| Сумка из натуральной кожи | 900                                      | 2 390             | 1 300                            |

Фактические затраты были равны нормативным.

Результаты квартала разочаровали директора компании, и он попросил менеджера по продажам объяснить, что же произошло. Менеджер по продажам заявил, что он не может нести ответственность за неудовлетворительные результаты квартала, причиной которых является развернутая зоозащитниками кампания.

#### Вопрос 1

Неблагоприятное отклонение прибыли по объему рынка за квартал составило \_\_\_\_\_ руб.

**2 балла**

#### Вопрос 2

Общее неблагоприятное отклонение прибыли по ассортименту за квартал составило \_\_\_\_\_ руб.

**2 балла**

### Вопрос 3

**Неблагоприятное отклонение прибыли по цене реализации на сумки из натуральной кожи за квартал составило**

\_\_\_\_\_ руб.

**2 балла**

### Вопрос 4

**Укажите, верными или неверными являются приведенные ниже утверждения директора и менеджера по продажам?**

| Утверждения                                                                                                                                                                                      | Верно | Неверно |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| Директор: «Я готов учитывать влияние кампании зоозащитников на уровень продаж, однако именно снижение цены на кожаные сумки привело к неблагоприятному отклонению по доле рынка».                |       |         |
| Менеджер по продажам: «Цену на кожаные сумки пришлось понизить, иначе бы мы вообще ничего не продали, зато нам удалось компенсировать потери, продавая сумки из эко-кожи по более высокой цене». |       |         |

**2 балла**

### Вопрос 5

**Что из перечисленного ниже НЕ является преимуществом анализа отклонений по плановой и операционной составляющим?**

- A. Дает возможность совершенствовать систему планирования
- B. Способствует более эффективному взаимодействию между плановыми и операционными отделами
- C. Обеспечивает более справедливую оценку эффективности отдельных менеджеров
- D. Обеспечивает более полезную информацию для принятия управленческих решений

**2 балла**

## Сценарий 4

Компания «Модник» специализируется на производстве одежды в среднем ценовом сегменте. Ежегодная выручка «Модника» составляет 23 400 000 руб., средняя наценка – 30%.

Недавно руководство компании обратилось к консультантам с запросом на разработку рекомендаций по улучшению финансовой эффективности компании. Среди прочего, эксперт указал на слишком длительный операционный цикл, который составляет 80 дней и порекомендовал оптимизировать управление оборотным капиталом. В этой связи руководство запросило в планово-экономическом отделе информацию о структуре и коэффициентах оборотного капитала, а также список предложений по оптимизации управления оборотным капиталом.

Средний срок оплаты счетов поставщиков составляет 32 дня, при этом клиенты оплачивают счета «Модника», в среднем, за 55 дней. Средний остаток денежных средств на счетах составляет 3 000 000 руб.

Для расчетов используется продолжительность года 360 дней.

### Вопрос 1

**Коэффициент срочной ликвидности компании «Модник» в настоящее время равен (с точностью до целого числа)**

\_\_\_\_\_

**2 балла**

### Вопрос 2

**Укажите, верными или неверными являются приведенные ниже утверждения о влиянии дебиторской задолженности на доходность и ликвидность компании «Модник»?**

| Утверждения                                                                                                                                                   | Верно | Неверно |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| Если дебиторская задолженность конвертируется в денежные средства, состав оборотного капитала изменится, но коэффициент текущей ликвидности останется прежним |       |         |
| Сокращение периода оборачиваемости дебиторской задолженности может улучшить ликвидность компании, но привести к снижению доходности.                          |       |         |

**2 балла**

### Вопрос 3

Какие из приведенных ниже утверждений об управлении оборотным капиталом в компании «Модник» являются верными?

- (1) В настоящее время «Модник» находится в состоянии овертрейдинга.
- (2) «Модник» использует агрессивный подход к управлению оборотным капиталом.
- (3) Если руководство «Модника» решит сократить остаток денежных средств на счетах, это может создать угрозу возникновения кассового разрыва.

- A. (1) и (2)
- B. (2) и (3)
- C. Только (1)
- D. Только (3)

2 балла

### Вопрос 4

Руководство компании решило, что средний остаток денежных средств на счетах является избыточным. Для операционной деятельности компании достаточно среднего остатка в размере 800 000 руб., остальные средства следует инвестировать для повышения доходности. В случае срочной потребности в наличных компания может воспользоваться овердрафтом.

Планово-экономический отдел предоставил следующую информацию: уровень дебиторской задолженности может колебаться в диапазоне от 3 240 000 руб. до 3 960 000 руб., а кредиторской – от 1 440 000 руб. до 1 760 000 руб.

**Максимальный размер овердрафта, который может позвонить себе компания, если руководство требует, чтобы коэффициент срочной ликвидности не опускался ниже 1,5 составляет (с точностью до тысячи)**

\_\_\_\_\_ руб.

2 балла

### Вопрос 5

В апреле «Модник» осуществила продажи продукции с отсрочкой платежа на сумму 3 000 000 руб. и совершила покупки в кредит на сумму 2 000 000 руб.

**Увеличение чистого оборотного капитала «Модника» в результате этих операций в апреле составило (с точностью до тысячи рублей)**

\_\_\_\_\_ руб.

2 балла

## Сценарий 5

Недавно созданная компания «Биохим» занимается производством органической бытовой химии и при этом стремится производить продукты, минимально воздействующие на окружающую среду и здоровье человека. Ассортимент продуктов, выпускаемых «Биохим» невелик, новые продукты появляются не очень часто, но каждый из них обладает уникальными свойствами и вызывает огромный интерес со стороны покупателей. Недавно компания разработала новое чистящее средство «СуперЭко», которое обладает высокой эффективностью и исключительной экологичностью.

Средство будет предлагаться во флаконах по 0,5 л.

Затраты на производство одного флакона средства (с учетом 10% потерь материалов в производстве) приведены ниже:

|                                                                                                          | руб.       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Материалы                                                                                                | 90         |
| Трудозатраты                                                                                             | 30         |
| Экологичная упаковка                                                                                     | 10         |
| Переменные накладные расходы                                                                             | 20         |
| Постоянные накладные расходы,<br>распределенные на продукт при объеме<br>производства 1 500 000 флаконов | 70         |
| <b>Всего</b>                                                                                             | <b>220</b> |

### Вопрос 1

**Какой из следующих макроэкономических факторов может наибольшим образом повлиять на спрос на продукцию компании «Биохим»?**

- A. Уровень инфляции
- B. Изменения в налоговой политике в отношении экологически чистых товаров
- C. Колебания валютного курса
- D. Рост процентных ставок Центрального банка

**2 балла**

### Вопрос 2

Начальник экономического отдела компании собирается использовать модель максимизации прибыли для определения оптимального объема производства.

На базе предыдущего опыта компания предполагает, что при цене 250 руб. спрос на «СуперЭко» составит 1 500 000 флаконов. При изменении цены на 18 руб. спрос будет меняться на 45 000 флаконов.

$$P = a - bq, MR = a - 2bq$$

**Какой объем производства и реализации обеспечит компании максимальную прибыль?**

- A. 787 500 единиц
- B. 862 500 единиц
- C. 775 000 единиц
- D. 875 000 единиц

**2 балла**

### Вопрос 3

Один из сотрудников экономического отдела напомнил руководителю, что для применения модели максимизации прибыли имеются существенные ограничения и перечислил их.

**Какие из перечисленных утверждений являются верными, а какие нет?**

| Утверждения                                                                                                                                                            | Верно | Неверно |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| Модель предполагает, что компании работают в условиях полной определенности, не учитывая рисков, связанных с неопределенностью в спросе, издержках или других факторах |       |         |
| Модель практически невозможно использовать при коротком жизненном цикле продукта, таком как у продукта «СуперЭко»                                                      |       |         |
| Модель предполагает, что компания может точно определить предельные издержки и предельную выручку                                                                      |       |         |
| Нет математических доказательств того, что прибыль максимальна, когда предельный доход равен предельным затратам                                                       |       |         |

**2 балла**

### Вопрос 4

Руководитель маркетингового отдела готовит для руководства компании обоснование подходящей ценовой стратегии. Ниже приведен абзац, касающийся эластичности спроса.

**Выберите из выпадающих списков правильные варианты.**

Коэффициент эластичности спроса по цене на продукт «СуперЭко» составляет **[2,42/0,42]**, что говорит о **[неэластичном /эластичном]** спросе. Такой показатель часто характерен для товаров, у которых **[мало /много]** заменителей. Такой фактор

как увеличение доходов населения, может еще больше **[повысить/понижить]** эластичность спроса, а появление конкурентных товаров со схожими характеристиками способно **[повысить/понижить]** эластичность спроса. Если мы хотим повысить выручку, нам следует **[повысить/понижить]** цену на «СуперЭко».

**2 балла**

### Вопрос 5

Также руководитель маркетингового отдела включил в свое обоснование описание некоторых ценовых стратегий.

**Определите, к каким ценовым стратегиям относятся выдержки из документа, который подготовил руководитель маркетингового отдела.**

| Описание стратегии                                                                                                                                                                                                                                                                           | Название стратегии                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Эта стратегия позволяет компаниям эффективно использовать различия в готовности платить среди потребителей, что способствует максимизации прибыли и расширению присутствия на рынке                                                                                                          | Стратегия ценообразования по продуктовой линии |
| Эта стратегия подходит для компаний, которые способны предложить нечто большее, чем стандартный продукт, и готовы инвестировать в создание исключительного клиентского опыта. Данная стратегия требует, чтобы на рынке не было аналогов, которые могли бы снизить привлекательность продукта | Стратегия цены проникновения на рынок          |
| Эта стратегия предполагает наличие базового продукта и нескольких его вариантов с разными уровнями цен. Каждый уровень цены отражает различия характеристиках, качестве, функциональности или целевой аудитории продукта                                                                     | Стратегия ценовой дискриминации                |
| Эта стратегия подходит для компаний, которые стремятся быстро занять нишу в конкурентной среде, а также для рынков с высокой ценовой чувствительностью и большими объемами продаж.                                                                                                           | Стратегия снятия сливок с рынка                |

**2 балла**



## Часть Б:

### Кейс 1

Подразделение «ЭссенцияПро» компании «Арома» занимается изготовлением полуфабрикатов для парфюмерной промышленности. Подразделение производит эфирные масла и гидролаты путем перегонки растительного сырья, при этом отработанная растительная масса (жмых) составляет в среднем 50%.

Жмых является побочным продуктом, однако его также можно продать для переработки на корм животным. Выручка от продажи жмыха вычитается из затрат общего процесса.

Рыночные цены на продукты в точке разделения составляют:

|               |                      |
|---------------|----------------------|
| Эфирное масло | 65 000 руб. за литр  |
| Гидролат      | 800 руб. за литр     |
| Жмых          | 20 руб. за килограмм |

После разделения совместные продукты отправляют на дополнительную очистку, что позволяет продавать их по более высоким ценам.

Информация о переработке 100 кг сырья на одной перегонной установке за неделю приведена ниже.

|                                                                                                                             | Эфирное<br>масло | Гидролат | Жмых |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|------|
| Производство, литры (жмых – килограммы)                                                                                     | 4                | 46       | 50   |
| Цена реализации после очистки, руб.                                                                                         | 72 000           | 1 600    |      |
| Выручка после очистки, руб.                                                                                                 | 288 000          | 73 600   |      |
| Затраты общего процесса, распределенные на базе чистой стоимости реализации после доработки (включая стоимость сырья), руб. | 152 387          | 27 613   |      |
| Затраты на дополнительную очистку, руб.                                                                                     | 55 000           | 31 380   |      |
| Общие постоянные производственные накладные расходы, руб.                                                                   | 10 000           | 10 000   |      |
| Затраты на доставку продуктов клиентам, руб.                                                                                | 600              | 6 900    |      |
| Затраты на страховку груза при доставке, руб.                                                                               | 23 040           | 5 888    |      |
| Административные затраты, руб.                                                                                              | 5 500            | 5 500    |      |

---

|                                      |        |          |
|--------------------------------------|--------|----------|
| Прибыль/убыток после доработки, руб. | 41 473 | (13 681) |
|--------------------------------------|--------|----------|

---

Затраты на очистку продуктов являются полностью переменными.

Общие постоянные производственные накладные расходы не являются специфическими ни для одного из продуктов и распределяются на продукты в равных долях.

Затраты на доставку зависят от веса груза. Затраты на страховку груза зависят от его стоимости. Жмых продается на соседние фермы прямо с завода, поэтому никаких дополнительных затрат на его реализацию не возникает.

Административные затраты не относятся ни к одному из продуктов и включаются в себестоимость продуктов в равных суммах.

Недавно назначенный на должность менеджер подразделения «ЭссенцияПро», посмотрев отчет, удивился: «Зачем мы осуществляем очистку гидролата, если это приносит убытки? Если подвергать очистке только эфирное масло, прибыль увеличится!» Он также заявил, что маржа валовой прибыли подразделения составляет всего 8% и что это крайне низкий показатель. «Если мы хотим получать премии, маржа прибыли должна быть не ниже 20%. Разберитесь, что не так с этим гидролатом!».

Менеджер также дал поручение изучить затраты, которые включены в постоянные производственные накладные расходы и выяснить, можно ли их сократить без ущерба для уровня производства и качества производимой продукции. В результате тщательного анализа выяснилось, что постоянные производственные накладные расходы можно сократить, но не более, чем на 10%.

Главный технолог заметил, что жмых, остающийся в результате процесса перегонки, обладает низкой влажностью и высокой плотностью, ему можно найти более выгодное применение, чем продажа на корм животным. Например, из него можно производить крафтовую бумагу, которая пользуется высоким спросом у художников. Из 50 кг жмыха можно произвести 40 листов крафтовой бумаги. Производить такую бумагу можно только вручную. Экономический отдел подразделения рассчитал, что общие затраты составят 100 руб. на килограмм жмыха. Перед тем, как принять решение, менеджер поручил руководителю отдела продаж выяснить, по какой цене можно продавать такую бумагу.

#### **Задание:**

- 1. Дайте совет менеджеру, какой/какие продукты следует подвергать доработке чтобы получить максимальную прибыль. Используйте подходящие расчеты.**

**6 баллов**

- 2. Подготовьте отчет, который бы отражал прибыль/убыток подразделения от одной перегонной установки за неделю, а также выручку и затраты для эфирного масла и гидролата, учитывая ваши выводы в части 1, и предлагаемое сокращение постоянных производственных накладных**

расходов. Формат отчета должен быть пригоден для принятия управленческих решений.

**6 баллов**

3. Определите, какова должна быть цена реализации одного листа крафтовой бумаги, чтобы подразделение достигло целевой маржи прибыли.

**4 балла**

4. Объясните, что такое «бережливое производство», и порекомендуйте инструменты бережливого производства, которые могло бы использовать подразделение «ЭссенцияПро», чтобы повысить эффективность.

**9 баллов**

**Итого за кейс 1 – 25 баллов**

## Кейс 2

«ИнТех» – компания, занимающаяся производством деталей и механических узлов для тяжелой промышленности, имеет два обособленных подразделения: «ИнТех-Металл» и «ИнТех-Механика». В настоящее время эффективность работы каждого подразделения оценивается на основе показателя рентабельности вложенного капитала (ROI), который рассчитывается на базе контролируемых показателей.

Управление денежными средствами и их эквивалентами осуществляется казначейством головного офиса, поэтому они не включаются в состав чистых активов для целей оценки эффективности. Стоимость капитала «ИнТех» составляет 11%.

Руководители подразделений получают годовой бонус, если показатель ROI подразделения составляет не менее 15%, при этом величина бонуса увеличивается при превышении целевого показателя на каждый целый процент.

Амортизация начисляется линейным методом.

В конце ноября 20X5 года были сделаны уточненные прогнозы эффективности деятельности подразделений на 20X5 год.

| Подразделение    | Контролируемая операционная прибыль на 31 декабря 20X5 года, тыс. руб. | Чистые активы на 31 декабря 20X5 года, тыс. руб. | ROI    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------|
| «ИнТех-Металл»   | 57 040                                                                 | 404 800                                          | 14,09% |
| «ИнТех-Механика» | 14 720                                                                 | 80 960                                           | 18,18% |

Руководитель подразделения «ИнТех-Металл» обеспокоен показателем ROI, поскольку, это лишает его возможности получить бонус.

Он обратился к главному бухгалтеру подразделения за советом, который сказал, что можно перенести оплату одного из счетов на сумму 26 680 000 руб. с 20 декабря 20X5 года на 10 января 20X6 года, тогда показатель улучшится. «Правда, – добавил

бухгалтер, – договором предусмотрены штрафные санкции за задержку платежа в размере 16 100 руб. за каждый день просрочки. А вообще, я считаю, что надо обратиться в головной офис с предложением изменить показатель, который используется для оценки эффективности. Я считаю, что остаточная прибыль гораздо лучше отражает эффективность, чем рентабельность вложенного капитала. Акционеры хотят видеть, что они заработали в деньгах, а не в абстрактных процентах».

В тот же день руководитель подразделения получил письмо от производственного менеджера, в котором он писал следующее: «У нас имеется несколько станков, которые давно требуют замены. Причина не в том, что их балансовая стоимость равна нулю, а в их физическом и моральном износе. Ремонт этих станков становится все более затратным. После консультации с планово-экономическим отделом я пришел к выводу, что приобретение новых станков является правильным решением.

Затраты на новые станки составят 32 200 000 руб., при этом они позволяют сократить переменные производственные затраты на 7 350 000 руб. в год. Это оборудование воплощает в себе новейшие технологии, и я уверен, что срок его полезного использования составит не менее 10 лет.

Закупить станки необходимо до конца года, так как сейчас они имеются у поставщика в наличии, а будут ли поставки в следующем году – большой вопрос, возможно, эти поставки попадут под международные санкции. В любом случае их стоимость в следующем году, несомненно значительно возрастет».

#### **Задание:**

- 1. Проанализируйте предложение главного бухгалтера в отношении переноса срока оплаты счета и его влияние на ROI в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для анализа используйте уместные расчеты.**

**4 балла**

- 2. Проанализируйте предложение производственного менеджера в отношении замены станков и его влияние на ROI в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для анализа используйте уместные расчеты.**

**5 баллов**

- 3. Обсудите преимущества и недостатки использования остаточной прибыли (RI) в качестве показателя эффективности вместо показателя рентабельности задействованного капитала (ROI). Используйте уместные расчеты для иллюстрации ваших аргументов.**

**8 баллов**

- 4. Объясните, почему при оценке эффективности важно использовать не только финансовые, но и нефинансовые показатели и предложите 3 нефинансовых показателя, которые могли бы быть полезны для подразделений «ИнТех».**

**8 баллов**

**Итого за кейс 2 – 25 баллов**