

# **Июнь 2026 года**

## **Задания к экзамену**

### **Э.2 Управление эффективностью**

## Часть А

### Задача 1

Компания «ТехПак-Индустрия» производит и продает один вид промышленной упаковки — защитный термобокс «Термобокс-М». Термобокс — это вид промышленной упаковки, предназначенный для сохранения заданного температурного режима и защиты продукции при транспортировке и хранении.

Ниже приведена информация о выручке и затратах за последний отчетный период.

Выручка — 3 920 000 руб.

Прямые материалы — 1 334 000 руб.

Прямые трудозатраты — 449 500 руб.

Переменные производственные накладные расходы — 391 500 руб.

Постоянные производственные накладные расходы — 1 392 000 руб.

Переменные коммерческие расходы — 290 000 руб.

Постоянные коммерческие расходы — 1 189 000 руб.

За период было произведено 2 900 термобоксов, из них продано 2 800 единиц. На начало периода запасов не было.

---

### Вопрос 1

**Маржинальная прибыль за последний отчетный период составила (с точностью до целого) \_\_\_\_\_ руб.**

**2 балла**

---

### Вопрос 2

**Стоимость запасов готовой продукции на конец последнего отчетного периода по маргинальному методу составила**

- A. 75 000 руб.
- B. 85 000 руб.
- C. 123 000 руб.
- D. 174 000 руб.

**2 балла**

---

В конце следующего периода руководство компании «ТехПак-Индустрия» обнаружило, что по сравнению с прошлым периодом:

- объем продаж термобоксов «Термобокс-М» не изменился;
- объем производства увеличился;
- запасы готовой продукции выросли;

- прибыль по данным управленческой отчетности, подготовленной по методу полного поглощения, увеличилась.

### Вопрос 3

Укажите, какое объяснение наиболее точно отражает причину роста прибыли.

- A. Рост прибыли свидетельствует об улучшении рыночной конъюнктуры
- B. Компания достигла снижения средних издержек за счет эффекта масштаба, что и обеспечило рост прибыли
- C. Рост прибыли связан с тем, что часть постоянных производственных затрат была отнесена на себестоимость запасов
- D. Рост прибыли вызван увеличением маржинальной прибыли на единицу реализованной продукции

2 балла

В настоящее время экономический отдел компании «ТехПак-Индустрия» готовит бюджет на очередной период года, приходящийся на лето.

### Вопрос 4

Укажите, какой/какие из указанных факторов с наибольшей вероятностью сделают спрос на термобоксы менее эластичным.

| Фактор                                                                                                                            | Спрос становится менее эластичным (да/нет) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Получена информация о том, что лето в этом году будет аномально жарким                                                            |                                            |
| Ожидается смягчение международных санкций в отношении ряда продуктов, в число которых входят термобоксы                           |                                            |
| Один из конкурентов «ТехПак-Индустрии» объявил о создании новой технологии, которая существенно удешевит производство термобоксов |                                            |
| За последнее время увеличилось количество исков к логистическим компаниям за нарушение условий хранения                           |                                            |
| Введена обязательная сертификация термоупаковки для фармацевтических поставок                                                     |                                            |

2 балла

В условиях замедления экономической активности государство объявило о проведении стимулирующей фискальной политики, включающей снижение налоговой нагрузки на бизнес и увеличение государственных расходов на здравоохранение и развитие логистической инфраструктуры.

«ТехПак-Индустрия» производит термобоксы, используемые в том числе для хранения и транспортировки медицинской продукции.

### Вопрос 5

**Укажите, какое/какие из следующих утверждений наиболее корректно описывают возможное влияние данной политики на компанию.**

- (1) Снижение налогов может привести к уменьшению издержек компании и росту ее прибыли при прочих равных условиях.
  - (2) Рост государственных расходов может привести к росту спроса на продукцию компании.
  - (3) Стимулирующая фискальная политика приведет к снижению спроса на термобоксы за счет роста конкуренции.
- A. Верно только (1)
  - B. Верно только (2)
  - C. Верно (1) и (2)
  - D. Верны (1), (2) и (3)

**2 балла**

### Задача 2

Компания «МилкТех» производит три вида жидких пищевых компонентов: «Сливочная основа», «Белковый концентрат» и «Лактозо-свободная база».

В настоящее время все производственные накладные расходы учитываются в укрупнённых статьях и распределяются между продуктами пропорционально объёму выпуска (в литрах). Руководство рассматривает возможность внедрения учета экологических затрат по видам деятельности (ABC).

Ниже приведены данные о производственных накладных расходах за месяц:

|   | <b>Статья затрат</b>                                           | <b>Сумма, руб.</b> |
|---|----------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1 | Водоснабжение и водоотведение                                  | 18 200 000         |
| 2 | Электроэнергия производственного участка                       | 25 600 000         |
| 3 | Заработная плата вспомогательного персонала                    | 14 800 000         |
| 4 | Обслуживание очистных сооружений                               | 9 400 000          |
| 5 | Стоимость химических реагентов для очистки сточных вод         | 6 200 000          |
| 6 | Санитарная мойка оборудования (включая воду и моющие средства) | 8 700 000          |
| 7 | Экологический мониторинг и лабораторные анализы                | 5 100 000          |
| 8 | Административные расходы цеха                                  | 7 300 000          |

Около 70% затрат на водоснабжение и водоотведение связано с образованием и очисткой сточных вод.

### Вопрос 1

Укажите, какие из приведенных статей затрат могут содержать не выявленные (скрытые) экологические издержки.

- A. Статьи 4, 5 и 7
- B. Статьи 1, 2, 3, 6 и 8
- C. Ни одна из перечисленных статей затрат
- D. Все перечисленные статьи затрат.

2 балла

---

### Вопрос 2

Укажите, какой драйвер является наиболее подходящим для процесса «Санитарная мойка оборудования».

- A. Количество моек на партию
- B. Стоимость химических реагентов для мойки
- C. Загрязненность оборудования, возникающая в процессе производства разных продуктов
- D. Объем производства продуктов

2 балла

---

### Вопрос 3

Укажите, к какой категории экологических затрат относятся затраты на обслуживание очистных сооружений.

- A. Затраты на предотвращение экологического ущерба
- B. Затраты на мониторинг и аналитику
- C. Затраты на устранение потенциальных экологических проблем
- D. Затраты на ликвидацию последствий экологического ущерба

2 балла

---

Одним из самых дорогостоящих вспомогательных процессов в компании является очистка сточных вод (включая затраты на водоснабжение и водоотведение, обслуживание очистных сооружений, химические реагенты).

#### Вопрос 4

Общие затраты процесса «очистка сточных вод» составляют (с точностью до целого) \_\_\_\_\_ руб.

2 балла

Была собрана следующая информация о продуктах компании за период:

| Показатель                         | Сливочная основа | Белковый концентрат | Лактозо-свободная база |
|------------------------------------|------------------|---------------------|------------------------|
| Объем выпуска, литров              | 4 000            | 10 000              | 5 000                  |
| Сточные воды на 1 литр продукта, л | 6                | 2,5                 | 6                      |

#### Вопрос 5

Рассчитайте, на какую категорию продуктов должна быть распределена наибольшая доля затрат на очистку сточных вод.

- A. Сливочная основа
- B. Белковый концентрат
- C. Лактозо-свободная база
- D. Затраты на процесс должны быть распределены между продуктами поровну

2 балла

### Задача 3

Компания «АкваФлоу Системы» занимается производством и поставкой бытовых фильтров для воды и сменных картриджей. Основными клиентами компании являются крупные федеральные и региональные розничные сети товаров для дома и ремонта, а также маркетплейсы.

Рынок является высококонкурентным, и компания активно увеличивает продажи за счёт расширения ассортимента и предоставления более гибких условий оплаты клиентам.

Ниже приведена выдержка из отчета о финансовых результатах компании за прошлый год, руб.

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| Выручка                               | 81 500 000 |
| Переменные производственные затраты   | 52 300 000 |
| Амортизация                           | 3 600 000  |
| Коммерческие и управленческие расходы | 13 200 000 |
| Прибыль до налогообложения            | 12 400 000 |

Отчет о финансовом положении компании за тот же период показал увеличение

- дебиторской задолженности на 11 200 000 руб.,
- запасов на 5 100 000 руб. и
- кредиторской задолженности на 2 800 000 руб.

#### Вопрос 1

**Денежный поток от операционной деятельности компании за период составил (с точностью до целого) \_\_\_\_\_ руб.**

**2 балла**

#### Вопрос 2

**Укажите, какое управленческое решение руководства «АкваФлоу Системы» наиболее вероятно привело к росту дебиторской задолженности.**

- A. Ужесточение процедур проверки новых покупателей
- B. Предоставление более длительной отсрочки платежа клиентам
- C. Переход на частичную предоплату по новым заказам
- D. Списание безнадежных долгов

**2 балла**

### Вопрос 3

Укажите, какое из следующих действий наиболее эффективно улучшит денежный поток в краткосрочной перспективе, не снижая выручку.

- A. Снижение уровня резервных запасов
- B. Введение скидок за досрочную оплату при одновременном сокращении стандартного срока отсрочки платежа
- C. Расширение производственных мощностей для снижения удельных постоянных затрат
- D. Увеличение закупок сырья для получения оптовых скидок от поставщиков

2 балла

---

### Вопрос 4

Укажите, какой из факторов оказал наибольшее влияние на расхождение между прибылью и денежным потоком в данном сценарии.

- A. Высокий уровень амортизации
- B. Рост оборотного капитала
- C. Увеличение выручки компании
- D. Значительная доля неденежных расходов

2 балла

---

На совещании, посвященном вопросам управления оборотным капиталом, один из руководителей компании заявил: «Я не вижу поводов для беспокойства: коэффициент текущей ликвидности вырос до 2,5 по сравнению с 1,8 на конец прошлого периода, при этом среднеотраслевой коэффициент равен 2, то есть мы отлично управляем оборотным капиталом и неплатежеспособность нам не грозит».

### Вопрос 5

Выберите утверждение, которое вы считаете справедливым.

- A. Руководитель прав, так как превышение коэффициента над среднеотраслевым значением свидетельствует о хорошем управлении оборотным капиталом и высокой платежеспособности компании
- B. Руководитель прав, поскольку рост коэффициента ликвидности означает улучшение способности компании генерировать денежные потоки и повышает её платежеспособность
- C. Руководитель неправ, так как коэффициент текущей ликвидности не учитывает структуру и качество оборотных активов, которые могут существенно влиять на платежеспособность
- D. Руководитель неправ, поскольку коэффициент текущей ликвидности не связан с платежеспособностью компании.

2 балла



#### Задача 4

Компания «ТревелКейс» производит три модели чемоданов: CityCase, TravelPro и AirGlide.

Действующие цены на продукцию были установлены некоторое время назад на основе производственной себестоимости, рассчитанной по методу полного поглощения, с добавлением стандартной наценки 25%.

Недавно компания внедрила систему учета затрат по видам деятельности (ABC) и пересчитала себестоимость продуктов. Новые оценки показали, что фактическая себестоимость отдельных моделей существенно отличается от ранее использовавшейся. Однако цены пока не были пересмотрены.

Компания провела исследование рынка, которое показало, что в рассматриваемом диапазоне цен зависимость между ценой и рыночной долей любого из продуктов может быть описана следующим образом: при увеличении цены на 200 руб. рыночная доля продукта снижается на 1 процентный пункт, и наоборот.

Продукция компании конкурирует с аналогичными моделями других производителей, обладающими близкими характеристиками и качеством, в результате чего дифференциация между брендами воспринимается как умеренная.

#### Данные по продуктам

| Показатель                                             | CityCase   | TravelPro  | AirGlide   |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Текущая цена                                           | 4 100 руб. | 5 950 руб. | 5 200 руб. |
| Текущая рыночная доля продукта                         | 18%        | 9%         | 24%        |
| Общая емкость рынка до конца жизненного цикла продукта | 10 000 ед. | 12 000 ед. | 15 000 ед. |
| Себестоимость по методу ABC                            | 2 200 руб. | 3 800 руб. | 5 000 руб. |

#### Вопрос 1

**Определите, какая причина с наибольшей вероятностью объясняет высокую долю рынка модели AirGlide.**

- A. Цена AirGlide занижена, при этом спрос на продукт обладает высокой эластичностью
- B. Продукт AirGlide находится на стадии зрелости жизненного цикла
- C. Емкость рынка AirGlide в целом выше, чем у других продуктов компании
- D. Цена на продукт AirGlide установлена на уровне, который позволяет максимизировать прибыль

**2 балла**

## Вопрос 2

На основе приведенных данных и информации о зависимости между ценой и рыночной долей определите, для какого из продуктов ценовая эластичность спроса является наибольшей.

- A. CityCase
- B. TravelPro
- C. AirGlide
- D. У всех продуктов одинаковая ценовая эластичность

2 балла

---

## Вопрос 3

Рассчитайте, как изменится ожидаемый объем продаж модели TravelPro (в единицах) до конца жизненного цикла, если цена будет пересчитана с учетом новой себестоимости.

- A. Увеличится на 750 ед.
- B. Увеличится на 1080 ед.
- C. Увеличится на 720 ед.
- D. Уменьшится на 1 830 ед.

2 балла

---

На совещании, на котором обсуждались вопросы увеличения прибыли, менеджер по продажам заявил:

«Анализ по методу ABC показал более низкую себестоимость продуктов CityCase и TravelPro, то есть мы можем снизить цену на эти продукты, сохранив при этом маржу прибыли на единицу продукта. Если мы снизим цены, спрос вырастет, соответственно прибыль увеличится. Таким образом, мы создадим дополнительную ценность как для владельцев, так и для покупателей».

## Вопрос 4

Определите, почему данное утверждение верно только частично.

- A. При снижении цены в данном случае выручка увеличится, но прибыль может уменьшиться
- B. Для увеличения прибыли цену следует повышать, а не понижать
- C. Создание ценности для покупателей и владельцев компании является взаимоисключающими целями
- D. Для расчета цены в «ТревелКейс» используется наценка, а не маржа, поэтому утверждение, что маржа не изменится, неверно.

2 балла

---

Компания «ТревелКейс» определяет наценку для формирования цены на продукты, исходя из целевой маржи прибыли и предполагаемого объема продаж.

### Вопрос 5

**Укажите, какое из следующих утверждений наиболее точно отражает ограничение метода ценообразования «затраты плюс».**

- A. Метод не позволяет получить заданную прибыль в условиях конкурентного рынка
- B. Метод предполагает расчет цены на основании полной себестоимости, которая, в свою очередь, зависит от цены
- C. Метод может использоваться только для новых продуктов, но не для существующих
- D. Метод не может учитывать затраты на разработку продукта

**2 балла**

---

## Задача 5

Компания «ФЛ-Напитки» производит безалкогольные напитки и соки. В структуре компании действует производственное подразделение «Завод Восток», которое занимается розливом напитков в ПЭТ-бутылки и упаковкой готовой продукции.

В настоящее время «Завод Восток» рассматривается как центр прибыли. Руководство компании обсуждает перевод подразделения в статус центра инвестиций и расширение полномочий руководителя завода. Руководство компании придерживается принципа контролируруемости при оценке результатов.

В настоящее время для оценки деятельности подразделения используется показатель прибыли. После преобразования в центр инвестиций показатели эффективности будут пересмотрены.

Ниже приведены данные за последний год.

| Показатель                                                        | Сумма млн руб.        |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Выручка от реализации продукции                                   | 9 600                 |
| Переменные производственные и сбытовые затраты                    | 5 200                 |
| Зарботная плата административного персонала завода                | 620                   |
| Расходы на обслуживание и ремонт оборудования завода              | 540                   |
| Амортизация производственного оборудования завода                 | 1 340                 |
| Расходы корпоративного ИТ-центра, распределенные на завод         | 260                   |
| Расходы центрального отдела маркетинга, распределенные на завод   | 180                   |
| <b>Активы</b>                                                     | <b>Сумма млн руб.</b> |
| Производственное оборудование завода                              | 7 600                 |
| Доля централизованной ERP-платформы компании, отнесенная на завод | 1 400                 |

Стоимость капитала компании составляет 16% в год. Компания использует для оценки эффективности деятельности центров инвестиций контролируемые активы центров на начало года.

### Вопрос 1

**Укажите, какие показатели наиболее подходят для оценки деятельности подразделения после преобразования в центр инвестиций.**

- A. Выручка и объем выпуска
- B. Прибыль и рентабельность продаж
- C. ROI и RI
- D. Маржинальная прибыль и себестоимость

**2 балла**

## Вопрос 2

Укажите, какой из показателей в наибольшей степени отражает создание ценности для акционеров подразделением «Завод Восток».

- A. ROI, так как учитывает вложенный в подразделение капитал
- B. RI, так как учитывает стоимость капитала, вложенного в подразделение
- C. Прибыль, так как отражает результат деятельности подразделения
- D. Рентабельность продаж, так как отражает эффективность деятельности подразделения

2 балла

## Вопрос 3

Рентабельность инвестиций подразделения «Завод Восток» (ROI) на базе данных за прошлый год составляет

- A. 17,10%
- B. 20,00%
- C. 28,90%
- D. 25,00%

2 балла

Один из инженеров завода предложил модернизировать линию розлива. По его расчетам, это позволит увеличить прибыль подразделения за счет роста выпуска и снижения потерь. Однако руководитель завода опасается, что такое решение может ухудшить показатель ROI.

| Показатель                                                   | Изменение, млн руб. |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|
| Увеличение стоимости линии розлива в результате модернизации | 2 400               |
| Рост выручки                                                 | 1 000               |
| Рост переменных затрат                                       | 360                 |
| Дополнительные расходы на обслуживание новой линии           | 120                 |
| Дополнительная амортизация новой линии                       | 240                 |

#### Вопрос 4

Определите, как изменятся показатели подразделения «Завод Восток» в первый год после модернизации.

- A. Рентабельность инвестиций (ROI) увеличится, остаточная прибыль (RI) увеличится
- B. Рентабельность инвестиций (ROI) уменьшится, остаточная прибыль (RI) увеличится
- C. Рентабельность инвестиций (ROI) уменьшится, остаточная прибыль (RI) снизится
- D. Рентабельность инвестиций (ROI) увеличится, остаточная прибыль (RI) уменьшится

2 балла

---

Предположим, расчеты показали, что модернизация линии приведет к снижению рентабельности инвестиций (ROI) и остаточной прибыли (RI) в следующем году. Руководитель считает, что это является основанием для отказа от проекта, так как он не создает ценности.

#### Вопрос 5

Укажите, какое из следующих утверждений является наиболее корректной оценкой данной позиции.

- A. Руководитель прав, так как снижение рентабельности инвестиций (ROI) и остаточной прибыли (RI) подразделения в первый год после модернизации свидетельствует о неэффективности проекта
- B. Руководитель прав, поскольку инвестиционные проекты должны соответствовать целевым показателям эффективности в каждом отчетном периоде
- C. Руководитель неправ, так как инвестиционные проекты должны оцениваться на основе показателя чистой приведенной стоимости (NPV), учитывающего все будущие денежные потоки
- D. Руководитель неправ, так как для проектов должны быть установлены отдельные целевые показатели по рентабельности инвестиций (ROI) и остаточной прибыли (RI)

2 балла

## Часть Б:

### Кейс 1

Компания «МедПак» производит три продукта для медицинских центров: набор для внутримышечных инъекций (МН1), набор для внутривенных инъекций (ВН1) и набор для капельниц (КН1), и продает их как на местном, так и на региональных рынках. Ниже представлены данные о продажах за первый квартал текущего года.

|                                           | Местный,<br>руб. | Региональный,<br>руб. | Всего, руб. |
|-------------------------------------------|------------------|-----------------------|-------------|
| Выручка                                   | 80 000 000       | 24 000 000            | 104 000 000 |
| Производственная себестоимость реализации | 62 000 000       | 18 800 000            | 80 800 000  |
| Валовая прибыль                           | 18 000 000       | 5 200 000             | 23 200 000  |
| Общие сбытовые расходы                    | 4 800 000        | 3 600 000             | 8 400 000   |
| Общие административные расходы            | 3 200 000        | 960 000               | 4 160 000   |
| Прибыль                                   | 10 000 000       | 640 000               | 10 640 000  |

Руководство компании обеспокоено низкой рентабельностью продаж на региональном рынке. На этот рынок компания вышла год назад с целью загрузки избыточных мощностей. Первоначально предполагалось, что маржа прибыли со временем увеличится, однако через год стало понятно, что эти прогнозы не оправдались.

Генеральный директор заявил: «Мы ожидали более высокой прибыли в первом квартале, судя по всему, экспансия на региональный рынок оказалась неудачной, нужно закрывать это направление».

Финансовый директор добавил, что он, в свою очередь, не уверен в том, что все продукты являются рентабельными для компании.

Было принято решение провести общее совещание и обсудить вопросы, поднятые директорами.

В ходе подготовки к совещанию финансово-экономическим отделом была собрана следующая дополнительная информация по каждому продукту за первый квартал.

| Продукты                                                                            | МН1        | ВН1        | КН1        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Выручка по продуктам, руб., в том числе:                                            | 40 000 000 | 24 000 000 | 40 000 000 |
| выручка от продаж на местном рынке, руб.                                            | 32 000 000 | 20 000 000 | 28 000 000 |
| выручка от продаж на региональном рынке, руб.                                       | 8 000 000  | 4 000 000  | 12 000 000 |
| Переменные производственные расходы, как % от выручки, на любом из рынков           | 60%        | 70%        | 60%        |
| Доля постоянных производственных накладных расходов, относящаяся к каждому продукту | 30%        | 50%        | 20%        |
| Переменные сбытовые расходы, как % от выручки, на любом из рынков                   | 3%         | 2%         | 2%         |

Все постоянные производственные накладные расходы являются специфическими для каждого продукта. Постоянные сбытовые расходы являются специфическими для каждого рынка. Постоянные административные расходы являются общими для всех трех продуктов и обоих рынков. Все постоянные расходы равномерно распределены в течение года.

### **Задание**

1. Подготовьте управленческий отчет, который обеспечит руководство информацией, необходимой для принятия решения о:
  - целесообразности продолжения деятельности на региональном рынке при условии продолжения выпуска и реализации всего ассортимента;
  - целесообразности сохранения продуктовой линейки при условии сохранения присутствия на региональном рынке.

Кратко прокомментируйте результат.

(20 баллов)

2. Обсудите нефинансовые факторы, которые должны быть учтены при принятии окончательного решения.

(5 баллов)

**Итого за кейс 1 – 25 баллов**

---



## Кейс 2

Компания «ГринГрейн Переработка» занимается производством очищенной гречневой крупы. Компания закупает необработанное зерно гречихи у сельхозпроизводителей и перерабатывает его, удаляя оболочку и примеси с использованием относительно простого технологического процесса. В результате обработки зерно существенно теряет в массе.

Рынок закупки гречихи и реализации очищенной гречневой крупы в последние годы был довольно стабильным, и ожидается, что эта стабильность сохранится в ближайшем будущем.

Для оценки эффективности деятельности компания использует анализ отклонений. Менеджеры отделов получают премии, если отклонения, за которые они несут ответственность оказываются благоприятными.

По итогам первого месяца года при интерпретации отклонений возникли разногласия между руководителями отделов.

Менеджер по закупкам заявил, что действовал эффективно, несмотря на критику со стороны производственного менеджера, утверждающего, что закупаемое сырье было более низкого качества. По мнению менеджера по закупкам, ему удалось сэкономить компании значительную сумму, заключив контракт с новым поставщиком. Новый поставщик предоставляет скидку 10% при условии предоплаты и гарантирует приоритетные поставки в периоды сезонного дефицита сырья.

Производственный менеджер подвергся критике за повышение ставок оплаты труда рабочих в первом месяце. Однако он считает свое решение обоснованным, поскольку оно позволило улучшить моральный климат в коллективе и повысить мотивацию сотрудников.

Начальник отдела технического обслуживания полагает, что увеличил прибыль за период на 640 000 руб., перенеся ежегодное профилактическое обслуживание оборудования на следующий месяц. Он считает, что это решение не повлияло на работу компании, поскольку в прошлом месяце с оборудованием не возникало серьезных проблем, только мелкие поломки, которые быстро устранялись.

Ниже приведены отклонения за прошедший месяц.

| Условие                                                          | Величина, руб. | Характеристика  |
|------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Отклонение затрат на материалы по цене                           | 2 880 000      | Благоприятное   |
| Отклонение затрат на материалы по объему использования           | 4 160 000      | Неблагоприятное |
| Отклонение затрат на оплату труда по ставке                      | 1 200 000      | Неблагоприятное |
| Отклонение затрат на оплату труда по производительности          | 1 440 000      | Благоприятное   |
| Отклонение затрат по времени простоя*                            | 960 000        | Неблагоприятное |
| Отклонение переменных накладных расходов по фактическим затратам | 1 440 000      | Неблагоприятное |
| Отклонение переменных накладных расходов по эффективности**      | 2 400 000      | Благоприятное   |

| Условие                                                          | Величина, руб. | Характеристика  |
|------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Отклонение постоянных накладных расходов по фактическим затратам | 640 000        | Благоприятное   |
| Отклонение прибыли по цене реализации                            | 6 800 000      | Неблагоприятное |
| Отклонение выручки по объему реализации                          | 1 680 000      | Неблагоприятное |

\*под простоем подразумевается время, когда работники **вынуждено** не работали (из-за поломки оборудования, отсутствия материалов и т. д.), поэтому оно оплачивается. Отклонение по времени простоя рассчитывается как разница между оплаченными и отработанными на производстве часами, умноженная на нормативную ставку оплаты труда.

\*\*Базой распределения переменных накладных расходов являются прямые рабочие часы.

### Задание

1. Обсудите эффективность деятельности менеджера по закупкам, производственного менеджера и начальника отдела технического обслуживания, используя приведенную в условии информацию.

(15 баллов)

Через некоторое время после того как итоги месяца были подведены технологи сообщили, что сырье, приобретаемое у нового поставщика, обладает повышенной влажностью и большим количеством примесей, поэтому нормативный выход продукта должен быть пересмотрен с 75% до 70%.

Нормативная стоимость 1 тонны гречихи у нового поставщика составляет 36 000 руб./тонна до учета скидки.

2. Рассчитайте плановое и операционное отклонения по использованию материалов в прошлом месяце, если фактический объем производства гречневой крупы составил 600 тонн.

(4 балла)

3. Обсудите, как действующая система оценки эффективности в «ГринГрейн Переработка» может стимулировать неэтичное поведение менеджеров. Предложите изменения в системе оценки эффективности, которые помогли бы преодолеть эту проблему.

(6 баллов)

**Итого за кейс 2 – 25 баллов**