

июнь 2026 года
Ответы
Э.2 Управление
эффективностью

The right side of the page features two large, abstract blue shapes. The upper shape is a large triangle pointing downwards, and the lower shape is a smaller parallelogram-like form, both rendered in a solid blue color.

Задача 1

Вопрос 1

Правильный ответ: 1 530 000 руб.

Маржинальная прибыль – это выручка за вычетом всех переменных затрат, как производственных, так и непроизводственных.

Переменная производственная себестоимость единицы = $(1\,334\,000 \text{ руб.} + 449\,500 \text{ руб.} + 391\,500 \text{ руб.}) / 2\,900 \text{ ед.} = 750 \text{ руб.}$

Переменная производственная себестоимость реализованной продукции = $750 \text{ руб.} \times 2\,800 \text{ ед.} = 2\,100\,000 \text{ руб.}$

Маржинальная прибыль = $3\,920\,000 \text{ руб.} - 2\,100\,000 \text{ руб.} - 290\,000 \text{ руб.} = 1\,530\,000 \text{ руб.}$

Вопрос 2

Правильный ответ: А. 75 000 руб.

Переменная производственная себестоимость единицы = $(1\,334\,000 \text{ руб.} + 449\,500 \text{ руб.} + 391\,500 \text{ руб.}) / 2\,900 \text{ ед.} = 750 \text{ руб.}$

Стоимость запасов = $750 \text{ руб.} \times (2\,900 \text{ ед.} - 2\,800 \text{ ед.}) = 75\,000 \text{ руб.}$

Вопрос 3

Правильный ответ: С. Рост прибыли связан с тем, что часть постоянных производственных затрат была отнесена на себестоимость запасов.

Утверждение А неверно. В условии указано, что объем продаж не изменился. Следовательно, данных, свидетельствующих об улучшении рыночной конъюнктуры, нет.

Утверждение В неверно. В условии отсутствует информация о снижении затрат на единицу продукции или достижении эффекта масштаба. Рост прибыли объясняется не изменением уровня издержек, а особенностями метода полного поглощения затрат.

Утверждение С верно. При использовании метода полного поглощения постоянные производственные накладные расходы распределяются между произведенными единицами продукции. Поскольку объем производства увеличился, а часть произведенной продукции осталась в запасах, часть постоянных производственных накладных расходов была включена в стоимость запасов, а не списана на расходы периода. Это привело к увеличению прибыли.

Утверждение D неверно. По условию объем продаж не изменился, а данных об изменении маржинальной прибыли на единицу продукции не приводится.

Вопрос 4

Правильный ответ:

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

Получена информация о том, что лето в этом году будет аномально жарким — Да. Повышение температуры увеличивает потребность в термобоксах для сохранения качества перевозимой продукции. При росте необходимости в использовании продукции покупатели становятся менее чувствительны к изменению цены.

Ожидается смягчение международных санкций в отношении ряда продуктов, в число которых входят термобоксы — Нет. Смягчение санкций может привести к появлению дополнительных поставщиков и товаров-заменителей, что повысит конкуренцию и сделает спрос более эластичным.

Один из конкурентов «ТехПак-Индустрии» объявил о создании новой технологии, которая существенно удешевит производство термобоксов — Нет. Снижение себестоимости у конкурента может привести к снижению рыночных цен и усилению конкуренции, вследствие чего покупатели станут более чувствительны к изменению цены.

За последнее время увеличилось количество исков к логистическим компаниям за нарушение условий хранения — Да. Повышение требований к соблюдению условий хранения увеличивает значимость надежной термоупаковки, вследствие чего спрос становится менее чувствительным к изменению цены.

Введена обязательная сертификация термоупаковки для фармацевтических поставок — Да. Если использование сертифицированной термоупаковки становится обязательным, покупатели имеют меньше возможностей отказаться от приобретения продукции при изменении ее цены, поэтому спрос становится менее эластичным.

Вопрос 5

Правильный ответ: С. Верно (1) и (2).

Утверждение (1) верно. Снижение налоговой нагрузки позволяет компании сохранить большую часть полученной прибыли или снизить отдельные обязательные платежи, что при прочих равных условиях оказывает положительное влияние на финансовый результат.

Утверждение (2) верно. Увеличение государственных расходов на здравоохранение и развитие логистической инфраструктуры может привести к росту спроса на продукцию компании, поскольку термобоксы используются для хранения и транспортировки медицинской продукции.

Утверждение (3) неверно. Стимулирующая фискальная политика направлена на поддержку экономической активности и не приводит автоматически к снижению спроса на продукцию компании вследствие усиления конкуренции.

Задача 2

Вопрос 1

Правильный ответ: В. Статьи 1, 2, 3, 6 и 8.

Статьи 1, 2, 3, 6 и 8 могут содержать скрытые экологические затраты, поскольку экологическая составляющая может быть включена в общие статьи затрат и не выделяться отдельно. Например, часть затрат на водоснабжение и водоотведение связана с очисткой сточных вод, электроэнергия может потребляться экологически значимыми процессами, а вспомогательный персонал и административные расходы могут частично относиться к экологическому контролю и обслуживанию.

Утверждение А неверно. Статьи 4, 5 и 7 уже прямо связаны с экологическими затратами: очистные сооружения, химические реагенты и экологический мониторинг. Они не являются скрытыми экологическими затратами.

Утверждение С неверно. В условии прямо указано, что часть затрат на водоснабжение и водоотведение связана с образованием и очисткой сточных вод, следовательно, скрытые экологические затраты присутствуют.

Утверждение D неверно. Не все перечисленные статьи являются скрытыми экологическими затратами, поскольку статьи 4, 5 и 7 уже явно выделены как экологические.

Вопрос 2

Правильный ответ: А. Количество моек на партию.

Утверждение А верно. Количество моек на партию является измеримым показателем, который непосредственно определяет возникновение затрат на воду, моющие средства, электроэнергию и труд персонала. Такой драйвер легко фиксируется и может регулярно использоваться для распределения затрат.

Утверждение В неверно. Стоимость химических реагентов является элементом затрат, а не фактором, вызывающим их возникновение. Драйвер должен отражать причину возникновения затрат, а не сами затраты.

Утверждение С неверно. Загрязненность оборудования действительно оказывает непосредственное влияние на потребность в санитарной мойке и поэтому хорошо отражает экономическую природу возникновения затрат. Однако такой показатель сложно объективно измерить. Следовательно, несмотря на наличие причинно-следственной связи, он не является практичным драйвером затрат.

Утверждение D неверно. Объем производства является слишком общим показателем и не отражает частоту проведения санитарной мойки оборудования. При одинаковом объеме выпуска различные продукты могут требовать различного количества моек.

Вопрос 3

Правильный ответ: С. Затраты на устранение потенциальных экологических проблем.

Утверждение А неверно. Затраты на предотвращение экологического ущерба обычно связаны с мерами, предотвращающими возникновение загрязнения, например с изменением технологии или снижением образования отходов.

Утверждение В неверно. Затраты на мониторинг и аналитику связаны с контролем, измерениями и лабораторными анализами. В данной задаче такой статьей является экологический мониторинг и лабораторные анализы.

Утверждение С верно. Затраты на обслуживание очистных сооружений связаны с обработкой сточных вод до того, как они приведут к экологическому ущербу. Такие затраты направлены на устранение потенциальных экологических проблем, возникающих в процессе производства.

Утверждение D неверно. Затраты на ликвидацию последствий экологического ущерба возникают после причинения ущерба, например при устранении последствий загрязнения, штрафах или компенсациях. Обслуживание очистных сооружений осуществляется до возникновения такого ущерба.

Вопрос 4

Правильный ответ: 28 340 000 руб.

Затраты процесса «очистка сточных вод» включают 70% затрат на водоснабжение и водоотведение, обслуживание очистных сооружений и стоимость химических реагентов для очистки сточных вод.

$70\% \times 18\,200\,000 \text{ руб.} = 12\,740\,000 \text{ руб.}$

$12\,740\,000 \text{ руб.} + 9\,400\,000 \text{ руб.} + 6\,200\,000 \text{ руб.} = 28\,340\,000 \text{ руб.}$

Вопрос 5

Правильный ответ: С. Лактозо-свободная база.

Затраты на очистку сточных вод следует распределять исходя из объема сточных вод, образующегося при производстве каждого продукта.

Сливочная основа: $4\,000\text{ л} \times 6\text{ л/л} = 24\,000\text{ л}$ сточных вод.

Белковый концентрат: $10\,000\text{ л} \times 2,5\text{ л/л} = 25\,000\text{ л}$ сточных вод.

Лактозо-свободная база: $5\,000\text{ л} \times 6\text{ л/л} = 30\,000\text{ л}$ сточных вод.

Наибольший объем сточных вод образуется при производстве лактозо-свободной базы — 30 000 л, поэтому на этот продукт должна быть распределена наибольшая доля затрат на очистку сточных вод.

Задача 3

Вопрос 1

Правильный ответ: 2 500 000 руб.

Показатель	Сумма, руб.
Прибыль до налогообложения	12 400 000
Амортизация	+3 600 000
Увеличение дебиторской задолженности	–11 200 000
Увеличение запасов	–5 100 000
Увеличение кредиторской задолженности	+2 800 000
Денежный поток от операционной деятельности	2 500 000

Вопрос 2

Правильный ответ: В. Предоставление более длительной отсрочки платежа клиентам.

Утверждение А неверно. Ужесточение процедур проверки новых покупателей обычно приводит к снижению кредитного риска и не способствует росту дебиторской задолженности.

Утверждение В верно. Предоставление покупателям более длительной отсрочки платежа приводит к увеличению суммы неоплаченной дебиторской задолженности и замедляет поступление денежных средств.

Утверждение С неверно. Переход на частичную предоплату, наоборот, сокращает объем дебиторской задолженности, поскольку часть денежных средств поступает до отгрузки продукции.

Утверждение D неверно. Списание безнадежных долгов приводит к уменьшению величины дебиторской задолженности.

Вопрос 3

Правильный ответ: А. Снижение резервных запасов.

Утверждение А верно. Снижение уровня резервных запасов позволяет высвободить денежные средства, ранее отвлеченные в оборотный капитал, и улучшить денежный поток без снижения выручки при условии сохранения достаточного уровня запасов.

Утверждение В неверно. Предоставление скидок за досрочную оплату действительно может ускорить поступление денежных средств, однако предоставление скидок приводит к снижению денежных поступлений по соответствующим продажам.

Утверждение С неверно. Расширение производственных мощностей требует дополнительных капитальных вложений и не приводит к улучшению денежного потока в краткосрочной перспективе.

Утверждение D неверно. Увеличение закупок сырья приводит к дополнительному отвлечению денежных средств в запасы и, как правило, ухудшает денежный поток в краткосрочной перспективе.

Вопрос 4

Правильный ответ: В. Рост оборотного капитала.

Утверждение А неверно. Амортизация действительно приводит к расхождению между прибылью и денежным потоком. Однако в рассматриваемом случае ее влияние составляет 3 600 000 руб., что значительно меньше влияния изменений оборотного капитала.

Утверждение В верно. За период оборотный капитал увеличился на 13 500 000 руб. (11 200 000 руб. + 5 100 000 руб. – 2 800 000 руб.), что почти в 3,8 раза превышает сумму начисленной амортизации (3 600 000 руб.). Именно увеличение оборотного капитала стало основной причиной расхождения между прибылью и денежным потоком.

Утверждение С неверно. Само по себе увеличение выручки не объясняет расхождение между прибылью и денежным потоком, поскольку выручка может сопровождаться ростом дебиторской задолженности или других элементов оборотного капитала.

Утверждение D неверно. Неденежные расходы оказывают влияние на денежный поток, однако в данной ситуации их влияние существенно меньше, чем влияние изменений оборотного капитала.

Вопрос 5

Правильный ответ: С. Руководитель неправ, так как коэффициент текущей ликвидности не учитывает структуру и качество оборотных активов, которые могут существенно влиять на платежеспособность.

Утверждение А неверно. Превышение коэффициента текущей ликвидности над среднеотраслевым значением само по себе не свидетельствует об эффективном управлении оборотным капиталом. Высокое значение коэффициента может быть обусловлено накоплением избыточных запасов или ростом дебиторской задолженности с низкой вероятностью погашения.

Утверждение В неверно. Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность компании покрывать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов, однако не отражает способность компании генерировать денежные потоки и своевременно выполнять свои долговые обязательства.

Утверждение С верно. Ликвидность и платежеспособность — взаимосвязанные, но не тождественные понятия. Коэффициент текущей ликвидности используется для оценки ликвидности компании, то есть ее способности погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Платежеспособность характеризует общую способность компании выполнять свои долговые обязательства без риска банкротства. Поэтому высокий коэффициент текущей ликвидности сам по себе не позволяет сделать вывод о высокой платежеспособности компании. Кроме того, данный коэффициент не учитывает качество отдельных элементов оборотных активов и скорость их превращения в денежные средства.

Утверждение D неверно. Коэффициент текущей ликвидности непосредственно связан с оценкой ликвидности компании и является одним из показателей, используемых при анализе ее финансового состояния. Следовательно, утверждение о том, что он не связан с платежеспособностью компании, является неверным.

Задача 4

Вопрос 1

Правильный ответ: А. Цена AirGlide занижена, при этом спрос на продукт обладает высокой эластичностью.

Утверждение А верно. Себестоимость AirGlide по методу ABC составляет 5 000 руб./ед., а текущая цена — 5 200 руб./ед. Разница между ценой и себестоимостью составляет всего 200 руб./ед., что существенно меньше стандартной наценки, используемой компанией. Это позволяет предположить, что цена AirGlide установлена на относительно низком уровне по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов. В условиях умеренной дифференциации продукции покупатели более чувствительны к изменению цены и готовы переключаться между аналогичными товарами различных производителей. Следовательно, высокая

рыночная доля модели AirGlide с наибольшей вероятностью объясняется сочетанием относительно низкой цены и высокой ценовой эластичности спроса.

Утверждение В неверно. В условии нет информации о стадии жизненного цикла продукта AirGlide.

Утверждение С неверно. Более высокая емкость рынка не означает более высокую рыночную долю. Рыночная доля показывает процент рынка, а не абсолютный размер рынка в ед.

Утверждение D неверно. В условии нет данных, подтверждающих, что цена AirGlide максимизирует прибыль.

Вопрос 2

Правильный ответ: В. TravelPro.

CityCase: изменение доли на 1 п.п. при текущей доле 18% означает изменение объема на $1 / 18 = 5,56\%$; изменение цены на 200 руб. при цене 4 100 руб. означает изменение цены на $200 \text{ руб.} / 4\,100 \text{ руб.} = 4,88\%$; эластичность = $5,56\% / 4,88\% = 1,14$.

TravelPro: изменение доли на 1 п.п. при текущей доле 9% означает изменение объема на $1 / 9 = 11,11\%$; изменение цены на 200 руб. при цене 5 950 руб. означает изменение цены на $200 \text{ руб.} / 5\,950 \text{ руб.} = 3,36\%$; эластичность = $11,11\% / 3,36\% = 3,31$.

AirGlide: изменение доли на 1 п.п. при текущей доле 24% означает изменение объема на $1 / 24 = 4,17\%$; изменение цены на 200 руб. при цене 5 200 руб. означает изменение цены на $200 \text{ руб.} / 5\,200 \text{ руб.} = 3,85\%$; эластичность = $4,17\% / 3,85\% = 1,08$.

Наибольшая ценовая эластичность спроса у TravelPro.

Вопрос 3

Правильный ответ: С. Увеличится на 720 ед.

Новая цена TravelPro с учетом себестоимости по ABC:

$3\,800 \text{ руб./ед.} \times 1,25 = 4\,750 \text{ руб./ед.}$

Снижение цены:

$5\,950 \text{ руб./ед.} - 4\,750 \text{ руб./ед.} = 1\,200 \text{ руб./ед.}$

Рост рыночной доли:

$1\,200 \text{ руб.} / 200 \text{ руб.} = 6 \text{ п.п.}$

Рост ожидаемого объема продаж:

$12\,000 \text{ ед.} \times 6\% = 720 \text{ ед.}$

Вопрос 4

Правильный ответ: А. При снижении цены в данном случае выручка увеличится, но прибыль может уменьшиться.

Утверждение А верно. При эластичном спросе снижение цены приводит к более значительному росту объема продаж, поэтому выручка увеличивается. Однако рост выручки сам по себе не означает роста прибыли. Прибыль зависит не только от объема продаж, но и от величины маржинальной прибыли на единицу продукции, поэтому снижение цены может как увеличить, так и уменьшить общую прибыль компании.

Утверждение В неверно. Повышение цены способствует увеличению выручки только при неэластичном спросе.

Утверждение С неверно. Создание ценности для покупателей и владельцев компании не является взаимоисключающей целью. При правильно выбранной цене компания может одновременно повысить ценность для покупателей и улучшить финансовые результаты владельцев.

Утверждение D неверно. Наценка и маржа прибыли являются взаимосвязанными показателями: заданная целевая маржа прибыли однозначно определяет величину необходимой наценки. Поэтому использование в утверждении менеджера термина «маржа» вместо «наценка» не меняет сущности его рассуждений и не является причиной, по которой его вывод является верным лишь частично.

Вопрос 5

Правильный ответ: В. Метод предполагает расчет цены на основании полной себестоимости, которая, в свою очередь, зависит от цены.

Утверждение А неверно. Метод «затраты плюс» не исключает возможности получить заданную прибыль в условиях конкурентного рынка. Если компания правильно оценила уровень спроса, предполагаемый объем продаж и уровень затрат, то заложенная прибыль может быть достигнута.

Утверждение В верно. При использовании метода «затраты плюс» цена рассчитывается на основе полной себестоимости единицы продукции. При этом полная себестоимость зависит от объема производства и продаж вследствие распределения постоянных затрат, а объем продаж, в свою очередь, зависит от установленной цены. Таким образом, возникает взаимозависимость между ценой и полной себестоимостью, которая является одним из основных ограничений данного метода ценообразования.

Утверждение С неверно. Метод «затраты плюс» может применяться как для новых, так и для существующих продуктов. Его применимость не определяется стадией жизненного цикла продукта.

Утверждение D неверно. Метод не исключает возможности учета затрат на разработку продукта. Если такие затраты включаются в расчет полной себестоимости, целевой прибыли или требуемого возврата инвестиций, они могут быть отражены при формировании цены.

Задача 5

Вопрос 1

Правильный ответ: C. ROI и RI.

Утверждение A неверно. Выручка и объем выпуска характеризуют результаты операционной деятельности, однако не учитывают эффективность использования инвестированного капитала.

Утверждение B неверно. Прибыль и рентабельность продаж являются показателями центра прибыли, но не позволяют оценить эффективность использования активов, находящихся под контролем руководителя центра инвестиций.

Утверждение C верно. После преобразования подразделения в центр инвестиций руководитель будет отвечать не только за прибыль, но и за эффективность использования контролируемых активов. Для такой оценки наиболее широко применяются показатели рентабельности инвестиций (ROI) и остаточной прибыли (RI).

Утверждение D неверно. Маржинальная прибыль и себестоимость характеризуют эффективность отдельных продуктов или производственных процессов, однако не позволяют оценить эффективность управления инвестициями подразделения.

Вопрос 2

Правильный ответ: B. RI, так как учитывает стоимость капитала, вложенного в подразделение.

Утверждение A неверно. Показатель ROI учитывает величину инвестированного капитала, однако не принимает во внимание стоимость его привлечения. Поэтому высокий ROI не всегда означает создание стоимости для акционеров.

Утверждение B верно. Показатель остаточной прибыли (RI) учитывает стоимость капитала, вложенного в подразделение. Подразделение создает дополнительную ценность только в том случае, если прибыль превышает требуемую доходность на инвестированный капитал.

Утверждение C неверно. Абсолютная величина прибыли не учитывает объем используемых активов и стоимость капитала, поэтому не позволяет оценить создание стоимости для акционеров.

Утверждение D неверно. Рентабельность продаж характеризует эффективность формирования прибыли относительно выручки, однако не учитывает объем инвестированного капитала.

Вопрос 3

Правильный ответ: D. 25,00%.

Контролируемая прибыль подразделения:

Показатель	Сумма, млн руб.
Выручка	9 600
Переменные производственные и сбытовые затраты	(5 200)
Заработная плата административного персонала завода	(620)
Расходы на обслуживание и ремонт оборудования	(540)
Амортизация производственного оборудования	(1 340)
Контролируемая прибыль	1 900

Распределенные расходы корпоративного ИТ-центра и центрального отдела маркетинга не учитываются, поскольку руководство компании использует принцип контролируемости.

Контролируемые активы = 7 600 млн руб.

Распределенная стоимость ERP-платформы не учитывается, поскольку данный актив не контролируется руководителем подразделения.

Рентабельность инвестиций:

$$ROI = 1\,900 / 7\,600 \times 100\% = 25,00\%.$$

Вопрос 4

Правильный ответ: С. Рентабельность инвестиций (ROI) уменьшится, остаточная прибыль (RI) снизится.

Дополнительная прибыль, которая будет получена в результате модернизации:

$$1\,000 - 360 - 120 - 240 = 280 \text{ млн руб.}$$

$$ROI \text{ проекта модернизации} = 280 \text{ млн руб.} / 2\,400 \text{ млн руб.} = 11,67\%.$$

$$\text{Текущий ROI подразделения} = (9\,600 \text{ млн руб.} - 5\,200 \text{ млн руб.} - 620 \text{ млн руб.} - 540 \text{ млн руб.} - 1\,340 \text{ млн руб.}) / 7\,600 \text{ млн руб.} \times 100\% = 1\,900 \text{ млн руб.} / 7\,600 \text{ млн руб.} \times 100\% = 25,00\%.$$

Остаточная прибыль проекта модернизации:

$$280 \text{ млн руб.} - 2\,400 \text{ млн руб.} \times 16\% = (104 \text{ млн руб.})$$

Таким образом, и ROI, и RI подразделения уменьшатся.

Следует обратить внимание, что для ответа на данный вопрос можно было ограничиться расчетом ROI проекта модернизации. Доходность проекта модернизации составляет 11,67%, что ниже стоимости капитала компании (16%), поэтому остаточная прибыль проекта будет отрицательной. Кроме того, можно с высокой вероятностью предположить, что действующее подразделение имеет ROI не ниже стоимости капитала, поскольку в противном случае деятельность подразделения, вероятнее всего, уже не создавала бы экономической ценности для

компании. Следовательно, реализация проекта приведет к снижению как RI, так и ROI подразделения.

Вопрос 5

Правильный ответ: С. Руководитель неправ, так как инвестиционные проекты должны оцениваться на основе показателя чистой приведенной стоимости (NPV), учитывающего все будущие денежные потоки.

Утверждение А неверно. Снижение показателей ROI и RI в первый год после реализации проекта не означает, что проект является неэффективным. Инвестиционные проекты часто сопровождаются значительными первоначальными вложениями, тогда как основной экономический эффект достигается в последующие годы.

Утверждение В неверно. Инвестиционный проект не обязан обеспечивать достижение целевых показателей эффективности в каждом отдельном отчетном периоде. Его эффективность должна оцениваться за весь срок реализации проекта.

Утверждение С верно. При принятии инвестиционных решений необходимо учитывать все будущие денежные потоки проекта и стоимость денег во времени. Для этого используются методы дисконтирования денежных потоков, прежде всего показатель чистой приведенной стоимости (NPV), который позволяет определить, создает ли проект дополнительную стоимость для компании.

Утверждение D неверно. Для инвестиционных проектов действительно могут устанавливаться отдельные целевые показатели эффективности. Однако само по себе наличие специальных целевых показателей не позволяет определить, создает ли проект ценность для компании, поэтому данное утверждение не является главным аргументом, позволяющим признать позицию руководителя неверной.

Кейс 1

Задание 1

В данном ответе проще всего сделать два отдельных отчета – по рынкам и по продуктам, однако возможен и один отчет. Схема проверки представлена в конце ответа на вопрос 1.

Управленческий отчет по рынкам

Показатели	Местный	Региональный	Всего
Выручка	80 000 000	24 000 000	104 000 000
Переменные производственные расходы (P1)	(50 000 000)	(14 800 000)	(64 800 000)
Переменные сбытовые расходы (P3)	(1 920 000)	(560 000)	(2 480 000)
Маржинальная прибыль	28 080 000	8 640 000	36 720 000
Специфические постоянные сбытовые расходы (P4)	(2 880 000)	(3 040 000)	(5 920 000)
Прибыль по рынкам до вычета общих расходов	25 200 000	5 600 000	30 800 000
Постоянные производственные расходы (P2)			(16 000 000)
Постоянные административные расходы			(4 160 000)
Прибыль			10 640 000

Управленческий отчет по продуктам

Показатели	МН1	ВН1	КН1	Всего
Выручка	40 000 000	24 000 000	40 000 000	104 000 000
Переменные производственные расходы (P1)	(24 000 000)	(16 800 000)	(24 000 000)	(64 800 000)
Переменные сбытовые расходы (P3)	(1 200 000)	(480 000)	(800 000)	(2 480 000)
Маржинальная прибыль	14 800 000	6 720 000	15 200 000	36 720 000
Специфические постоянные производственные расходы (P2)	(4 800 000)	(8 000 000)	(3 200 000)	(16 000 000)
Прибыль по продуктам до вычета общих расходов	10 000 000	(1 280 000)	12 000 000	20 720 000
Постоянные сбытовые расходы (P4)				(5 920 000)
Постоянные административные расходы				(4 160 000)
Прибыль				10 640 000

Расчеты

(P1) Переменные производственные расходы по продуктам и по рынкам (руб.)

Продукты	МН1	ВН1	КН1	Всего
Переменные производственные расходы, местный рынок	19 200 000	14 000 000	16 800 000	50 000 000
Расчет	$32\,000\,000 \times 60\%$	$20\,000\,000 \times 70\%$	$28\,000\,000 \times 60\%$	

Переменные производственные расходы, региональный рынок	4 800 000	2 800 000	7 200 000	14 800 000
<i>Расчет</i>	<i>8 000 000 × 60%</i>	<i>4 000 000 × 70%</i>	<i>12 000 000 × 60%</i>	
Переменные производственные расходы, в том числе	24 000 000	16 800 000	24 000 000	64 800 000

(P2) Постоянные производственные расходы

Общие постоянные производственные расходы = 80 800 000 руб. – 64 800 000 руб. = **16 000 000 руб.**

Специфические постоянные производственные расходы по продуктам (руб.)

Продукты	МН1	ВН1	КН1	Всего
Постоянные производственные расходы	4 800 000	8 000 000	3 200 000	16 000 000
<i>Расчет</i>	<i>16 000 000 × 30%</i>	<i>16 000 000 × 50%</i>	<i>16 000 000 × 20%</i>	

(P3) Переменные сбытовые расходы по продуктам и по рынкам (руб.)

Продукты	МН1	ВН1	КН1	Всего
Переменные сбытовые расходы, местный рынок	960 000	400 000	560 000	1 920 000
<i>Расчет</i>	<i>32 000 000 × 3%</i>	<i>20 000 000 × 2%</i>	<i>28 000 000 × 2%</i>	
Переменные сбытовые расходы, региональный рынок	240 000	80 000	240 000	560 000
<i>Расчет</i>	<i>8 000 000 × 3%</i>	<i>4 000 000 × 2%</i>	<i>12 000 000 × 2%</i>	
Переменные производственные расходы	1 200 000	480 000	800 000	2 480 000

(P4) Постоянные сбытовые расходы

Общие постоянные сбытовые расходы = 8 400 000 руб. – 2 480 000 руб. = **5 920 000 руб.**

Специфические постоянные сбытовые расходы по рынкам (руб.)

Рынки	Местный	Региональный	Всего
Постоянные сбытовые расходы	2 880 000	3 040 000	5 920 000
<i>Расчет</i>	<i>4 800 000 – 1 920 000</i>	<i>3 600 000 – 560 000</i>	

Единый отчет по продуктам и по рынкам (один из возможных вариантов)

Продукты	МН1	ВН1	КН1	Всего
Выручка по продуктам, руб., в том числе:	40 000 000	24 000 000	40 000 000	104 000 000
<i>местный рынок</i>	<i>32 000 000</i>	<i>20 000 000</i>	<i>28 000 000</i>	<i>80 000 000</i>
<i>региональный рынок</i>	<i>8 000 000</i>	<i>4 000 000</i>	<i>12 000 000</i>	<i>24 000 000</i>
Переменные производственные расходы, руб., в том числе:	(24 000 000)	(16 800 000)	(24 000 000)	(64 800 000)
<i>местный рынок</i>	<i>(19 200 000)</i>	<i>(14 000 000)</i>	<i>(16 800 000)</i>	<i>(50 000 000)</i>
<i>региональный рынок</i>	<i>(4 800 000)</i>	<i>(2 800 000)</i>	<i>(7 200 000)</i>	<i>(14 800 000)</i>

Переменные сбытовые расходы, руб., в том числе:	(1 200 000)	(480 000)	(800 000)	(2 480 000)
местный рынок	(960 000)	(400 000)	(560 000)	(1 920 000)
региональный рынок	(240 000)	(80 000)	(240 000)	(560 000)
Маржинальная прибыль, руб., в том числе:	14 800 000	6 720 000	15 200 000	36 720 000
местный рынок				(28 080 000)
региональный рынок				(8 640 000)
Постоянные производственные накладные расходы	(4 800 000)	(8 000 000)	(3 200 000)	(16 000 000)
Прибыль по продуктам до вычета общих расходов	10 000 000	(1 280 000)	12 000 000	20 720 000
Специфические постоянные сбытовые расходы				(5 920 000)
местный рынок				(2 880 000)
региональный рынок				(3 040 000)
Прибыль по рынкам до вычета общих расходов				30 800 000
местный рынок				25 200 000
региональный рынок				5 600 000
Общие административные расходы				(4 160 000)
Прибыль				10 640 000

Комментарии к результатам расчетов:

1. Региональный рынок генерирует положительную прибыль в размере 5 600 000 руб. до вычета общих постоянных затрат. Следовательно, при сохранении всего ассортимента закрытие регионального рынка является нецелесообразным, поскольку прибыль компании уменьшится на 5 600 000 руб.
2. Продукт ВН1 генерирует убыток в размере (1 280 000 руб.) до вычета общих постоянных затрат. Следовательно, его сохранение требует дополнительного анализа. Если специфические постоянные производственные расходы являются устранимыми и исключение продукта не окажет отрицательного влияния на продажи остальных продуктов, прекращение выпуска ВН1 позволит увеличить прибыль компании на 1 280 000 руб.

Схема проверки ответа на вопрос 1

Отчет для принятия решений по продуктам, расчеты	Баллы
Расчет переменных производственных расходов по продуктам	1
Расчет переменных сбытовых расходов по продуктам	1
Расчет постоянных производственных накладных расходов по продуктам	2
Расчет прибыли по продуктам до вычета общих расходов	0,5
Расчет постоянных сбытовых расходов, общих для всех продуктов	0,5
Формат отчета	
Отражение данных по каждому продукту и суммарных данных	0,5
Группировка переменных затрат	0,5
Отражение маржинальной прибыли по продуктам отдельной строкой	0,5
Отражение специфических постоянных накладных расходов по продуктам	0,5

Отражение прибыли по продуктам до вычета общих расходов отдельной строкой	0,5
Отражение постоянных сбытовых расходов	0,5
Отражение постоянных административных расходов	0,5
Отражение общей прибыли	0,5
Вывод по продуктам	1

Отчет для принятия решения по рынкам, расчеты	
Расчет переменных производственных расходов по рынкам	1
Расчет переменных сбытовых расходов по рынкам	1
Расчет постоянных сбытовых расходов по рынкам	1,5
Расчет прибыли по рынкам до вычета общих расходов	1
Расчет постоянных накладных расходов, общих для всех рынков	0,5
Формат отчета	
Отражение данных по каждому рынку и суммарных данных	0,5
Группировка переменных затрат	0,5
Отражение маржинальной прибыли по рынкам отдельной строкой	0,5
Отражение специфических постоянных сбытовых расходов по рынкам	0,5
Отражение прибыли по рынкам до вычета общих расходов отдельной строкой	0,5
Отражение постоянных сбытовых расходов	0,5
Отражение постоянных административных расходов	0,5
Отражение общей прибыли	0,5
Вывод по рынкам	1
Всего	20

Задание 2

Нефинансовые факторы, которые должны быть учтены при принятии окончательного решения

	Баллы
--	-------

Стратегическая значимость регионального рынка

Несмотря на относительно невысокую текущую прибыльность, региональный рынок может иметь важное значение для долгосрочного развития компании. В сценарии указано, что компания вышла на данный рынок только год назад, поэтому он может находиться на стадии освоения. Кроме того, присутствие на региональном рынке способствует географической диверсификации деятельности и создает возможности для дальнейшего расширения бизнеса.

1

Взаимосвязь продуктовой линейки

Перед прекращением выпуска продукта ВН1 необходимо оценить, не приведет ли это к снижению продаж остальных продуктов. Медицинские центры могут предпочитать поставщиков, способных обеспечить полный ассортимент продукции. Следовательно, исключение одного продукта

1

может привести к потере части клиентов и сокращению продаж всей линейки.

Конкурентная позиция компании

Уход с регионального рынка или отказ от одного из продуктов может привести к усилению позиций конкурентов. Освободившуюся долю рынка могут занять другие поставщики, после чего восстановить утраченные позиции будет значительно сложнее. Особенно это важно для рынка медицинской продукции, где долгосрочные отношения с клиентами играют существенную роль.

1

Влияние решения на персонал

Закрытие регионального рынка или прекращение выпуска одного из продуктов может привести к сокращению численности персонала или перераспределению обязанностей между работниками. Подобные решения способны отрицательно сказаться на моральном состоянии сотрудников, снизить их мотивацию и производительность труда, а также повысить риск ухода квалифицированных специалистов. Поскольку компания вышла на региональный рынок для загрузки избыточных производственных мощностей, сокращение объемов деятельности может повлечь необходимость пересмотра численности производственного персонала.

1

Имидж и деловая репутация

Компания производит продукцию для медицинских центров, поэтому ее деятельность имеет социальную значимость. Прекращение поставок на региональный рынок или отказ от одного из продуктов может ухудшить доступность отдельных медицинских изделий для клиентов в регионе, особенно если альтернативные поставщики представлены ограниченно. Кроме того, подобные решения могут негативно сказаться на деловой репутации компании как надежного поставщика продукции медицинского назначения и осложнить развитие долгосрочных отношений с клиентами и другими заинтересованными сторонами.

1

*Оцениваются и другие обоснованные аргументы.
Максимальное количество баллов*

5

Итого 25 баллов

Кейс 2

Задание 1

Обсуждение эффективности деятельности менеджеров

Обсуждение	Баллы
Деятельность менеджера по закупкам	
Менеджер по закупкам указывает на благоприятное отклонение затрат на материалы по цене (2 880 000 руб.), что связано со скидкой 10% у нового поставщика. Формально это свидетельствует об эффективной работе по снижению закупочной цены.	0,5
Однако одновременно наблюдается значительное неблагоприятное отклонение по использованию материалов (4 160 000 руб.), причиной которого могло быть, среди прочего, низкое качество закупленного сырья. Совокупный эффект по материалам составляет: 2 880 000 благоприятное 4 160 000 неблагоприятное итог: 1 280 000 руб. неблагоприятное.	0,5 + 0,5
С одной стороны, работа с новым поставщиком может иметь определенные преимущества: требование предоплаты может позволить получить более выгодные условия закупки, а обещание приоритетных поставок снижает риск перебоев с сырьем в периоды возможного дефицита.	0,5
С другой стороны, такие условия сопровождаются и существенными рисками. Предоплата ухудшает оборотный капитал и может негативно повлиять на денежные потоки компании. При этом преимущество в виде приоритетных поставок в текущих условиях ограничено, поскольку рынок закупки сырья является стабильным, и риск дефицита не высок.	0,5 + 0,5
Кроме того, необходимо оценить экономическую целесообразность предоставляемой скидки с учетом требования о предоплате. Следует сравнить выгоду от получения скидки с альтернативной доходностью, которую компания могла бы получить, используя данные денежные средства иным образом, а также с возможной стоимостью привлечения дополнительного финансирования. Следовательно, потенциальные выгоды данного решения на данный момент не являются критически значимыми и могут не компенсировать связанные с ним финансовые и операционные риски.	1
Следовательно, деятельность менеджера по закупкам нельзя признать однозначно эффективной. Несмотря на благоприятное отклонение по цене материалов, совокупный результат по материалам оказался неблагоприятным, а решение могло иметь дополнительные отрицательные последствия для деятельности компании.	0,5
Производственный менеджер	
Производственный менеджер подвергся критике за неблагоприятное отклонение по ставке оплаты труда (1 200 000 руб.). Однако необходимо учитывать совокупность связанных показателей.	0,5
Повышение ставок оплаты труда привело к увеличению затрат, однако одновременно было получено благоприятное отклонение по производительности труда в размере 1 440 000 руб. Это означает, что фактические трудозатраты на выпуск продукции оказались ниже нормативных. Следовательно, повышение оплаты труда могло действительно повысить	0,5

мотивацию работников и эффективность их труда, как утверждает производственный менеджер.	
Однако нельзя сделать однозначный вывод о наличии причинно-следственной связи между повышением ставок оплаты труда и ростом производительности. Улучшение производительности могло быть обусловлено и другими факторами, например изменением организации труда, накоплением опыта работников или случайными обстоятельствами. Кроме того, само по себе повышение ставок оплаты труда должно быть экономически обосновано, а его эффективность подтверждена устойчивым улучшением производственных показателей не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде.	0,5 + 0,5
Вместе с тем неблагоприятное отклонение по времени простоя (960 000 руб.) не следует автоматически относить на ответственность производственного менеджера. В условии специально указано, что простой возникает вследствие поломок оборудования, отсутствия материалов или других причин, приводящих к вынужденной остановке работы. Значительная часть подобных причин находится вне контроля производственного подразделения.	0,5 + 0,5
Кроме того, в соответствии с действующей системой оценки эффективности производственный менеджер несет ответственность за неблагоприятное отклонение по использованию материалов. Однако если утверждение о более низком качестве закупленного сырья соответствует действительности, то ответственность за данное отклонение должна быть распределена между подразделениями. Это является примером ситуации, когда анализ отклонений должен использоваться для поиска причин проблемы, а не для формального поиска виновного.	0,5
В целом деятельность производственного менеджера можно оценить положительно. Несмотря на рост ставок оплаты труда, совокупное отклонение по труду составило 240 000 руб. благоприятное, а часть неблагоприятных отклонений могла быть обусловлена факторами, не находящимися под его контролем.	0,5 + 0,5
Начальник отдела технического обслуживания	
Благоприятное отклонение по постоянным накладным расходам (640 000 руб.) связано с переносом профилактического обслуживания на следующий месяц. С бухгалтерской точки зрения это улучшило результат текущего периода, однако экономически это не является реальной экономией, а представляет собой перенос затрат между периодами.	0,5 + 0,5
Кроме того, отказ от своевременного профилактического обслуживания повышает риск поломок оборудования, увеличения времени простоя и возникновения дополнительных затрат на аварийный ремонт. В результате краткосрочное улучшение финансового результата может привести к ухудшению показателей деятельности компании в будущем.	0,5 + 0,5
В рассматриваемом сценарии существует вероятность того, что неблагоприятное отклонение по времени простоя частично связано именно с переносом профилактического обслуживания. Хотя условие не позволяет сделать такой вывод однозначно, подобная причинно-следственная связь представляется вполне возможной.	0,5
Следовательно, деятельность начальника отдела технического обслуживания нельзя признать эффективной. Полученное благоприятное отклонение является следствием переноса расходов между периодами и сопровождается увеличением операционных рисков для компании.	0,5
Отдельный вопрос вызывают неблагоприятные отклонения по объему и цене продаж.	

С одной стороны, неблагоприятные отклонения по цене реализации и объему продаж могут быть связаны с внешними факторами, например, с рыночной конъюнктурой или временным снижением спроса. Но в условии сказано, что рынок стабилен, то есть влияние этих факторов не маловероятно. Неблагоприятные отклонения так же могут быть результатом неэффективной работы отдела продаж.	0,5
С другой стороны, в данном сценарии есть основания предполагать, что ухудшение качества продукции могло вызвать снижение продаж и необходимость снижать цену реализации. Использование сырья более низкого качества (с повышенной влажностью и примесями) могло привести к ухудшению характеристик готовой продукции. Кроме того, отсутствие своевременного профилактического обслуживания оборудования могло не только увеличивать риск поломок, но и ухудшать стабильность производственного процесса, например, повышать долю дробленого зерна или иной некондиционной продукции.	0,5 + 0,5
Кроме того, неблагоприятное отклонение переменных накладных расходов по фактическим затратам составило 1 440 000 руб. В условии не раскрывается состав переменных накладных расходов, поэтому невозможно однозначно определить причину возникновения данного отклонения и ответственного менеджера. Вместе с тем нельзя исключить, что использование сырья более низкого качества могло привести к увеличению отдельных производственных затрат, например, расходов на электроэнергию, вспомогательные материалы или переработку. Если менеджер по закупкам отвечает также за приобретение отдельных видов ресурсов, включаемых в состав переменных накладных расходов, то данное отклонение также требует анализа с точки зрения эффективности его деятельности.	0,5 + 0,5
Таким образом, ответственность за ухудшение коммерческих показателей может носить распределенный характер. Менеджер по закупкам мог повлиять на качество сырья, производственный менеджер — на контроль технологического процесса и выход годной продукции, а начальник отдела технического обслуживания — на состояние оборудования и стабильность его работы. В совокупности это могло привести к снижению качества продукции, что, в свою очередь, вызвало снижение спроса или необходимость предоставления скидок, отразившихся в неблагоприятных отклонениях по цене и объему реализации.	0,5
<i>Оцениваются и другие обоснованные аргументы.</i> <i>Максимальное количество баллов.</i>	15

Задание 2

Расчет плановых и операционных отклонений

Расчеты	Баллы
Плановое отклонение по использованию материалов. Нормативная цена материала = 36 000 руб./т Нормативное количество материала по исходному нормативу (75%) = $600 / 0,75 = 800$ т Нормативное количество материала по пересмотренному нормативу (70%) = $600 / 0,70 = 857,14$ т	2

Плановое отклонение по использованию материалов = $(857,14 - 800) \times 36\,000 = 2\,057\,143$ руб. неблагоприятное

Операционное отклонение по использованию материалов = $4\,160\,000$ руб. – $2\,057\,143$ руб. = $2\,102\,857$ руб. неблагоприятное

2

Задание 3

Обсуждение этических вопросов и предложения по изменения в системе оценки эффективности.

Обсуждение и предложения	Баллы
--------------------------	-------

Действующая система оценки эффективности основана на отдельных отклонениях, за достижение благоприятных значений которых менеджеры получают премии. Такая система может стимулировать менеджеров принимать решения, направленные не на максимизацию долгосрочной ценности компании, а на улучшение собственных показателей эффективности. В результате возникает риск неэтичного поведения, конфликта интересов и субоптимизации.

0,5

Менеджер по закупкам заинтересован в получении благоприятного отклонения по цене материалов. Это может стимулировать его сознательно выбирать более дешевое сырье, даже если оно обладает более низким качеством. При этом отрицательные последствия такого решения проявляются в неблагоприятном отклонении по использованию материалов, ответственность за которое несет уже производственный менеджер. Таким образом, менеджер по закупкам получает личную выгоду в виде премии, тогда как негативные последствия его решения перекладываются на другое подразделение. Подобное поведение противоречит принципу добросовестности и не способствует достижению целей компании.

1

Производственный менеджер оказывается в ситуации, когда его деятельность оценивается по показателям, на которые существенно влияют решения других руководителей. Это может создавать стимулы скрывать реальные причины отклонений, перекладывать ответственность на другие подразделения или принимать решения, направленные на улучшение собственных KPI, а не на повышение общей эффективности компании. Такая система оценки может восприниматься сотрудниками как несправедливая и снижать доверие к процессу оценки результатов деятельности.

1

Начальник отдела технического обслуживания получает премию за снижение постоянных затрат, поэтому заинтересован в переносе необходимых расходов на будущие периоды. В рассматриваемом случае перенос профилактического обслуживания позволил искусственно улучшить показатели текущего месяца, хотя реальной экономии не произошло. Подобные действия являются примером манипулирования финансовыми результатами и могут вводить руководство компании в заблуждение относительно фактической эффективности деятельности подразделения.

1

В целом действующая система оценки эффективности создает стимулы к локальной оптимизации, перекладыванию ответственности между подразделениями, манипулированию финансовыми результатами и принятию краткосрочных решений в ущерб долгосрочным интересам компании. Вместо сотрудничества между подразделениями менеджеры начинают стремиться к максимизации собственных показателей, что противоречит принципам профессиональной этики и эффективного корпоративного управления.

1

Для снижения риска неэтичного поведения систему оценки эффективности следует изменить. Целесообразно использовать взаимосвязанные KPI, отражающие общий результат деятельности компании, учитывать качество закупаемого сырья при оценке работы службы закупок, разграничивать ответственность за плановые и операционные отклонения, дополнить оценку службы технического обслуживания показателями надежности оборудования и предупреждения простоев, а также увеличить долю командных показателей эффективности. Это позволит согласовать личные интересы менеджеров с долгосрочными целями компании и снизить стимулы к неэтичному поведению.

1,5

*Оцениваются и другие обоснованные аргументы.
Максимальное количество баллов.*

6
