ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Институт Экономики и Финансов

Кафедра «Международный финансовый и управленческий учет»

**Е.З.Макеева, П.В.Николаев**

**Управление результатами деятельности (F5)**

***Методическое рекомендации***

***для решения практических задач***

**Москва 2014**

**Сложные практические задания с разбором их решения**

***ЗАДАНИЕ 1.*** Компания «Hair Co» производит три вида электрических приборов для волос: щипцы для завивки (С), утюги для выпрямления волос (S) и сушки (D). Цена продаж и объемы продаж в рамках бюджета на следующий год составляют:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **С** | **S** | **D** |
| Цена продаж | $110 | $160 | $120 |
| Количество | 20,000 | 22,000 | 26,000 |

Каждый из этих товаров производится из тех же самых материалов и трудовых затрат. Для Товара S используется новая революционная технология, на которую компания получила 10-летний патент 2 года назад. Объем продаж в рамках бюджета для всех Товаров был посчитан путем прибавления 10% к объему продаж прошлого года.

Стандартная карта стоимости для каждого из Товаров:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **С** | **S** | **D** |
|  | $ | $ | $ |
| Материал 1 | 12 | 28 | 16 |
| Материал 2 | 8 | 22 | 26 |
| Квалифицированная рабочая сила | 16 | 34 | 22 |
| Неквалифицированная рабочая сила | 14 | 20 | 28 |

И показатель квалифицированный рабочей силы и показатель неквалифицированной рабочей силы, являются переменными.

На следующий год основные постоянные накладные затраты ожидаются на уровне $640,000.

Требуется:

(a) Рассчитайте средневзвешенную величину отношения суммы маржинальной прибыли к сумме продаж. **(6 баллов)**

*Примечание: все расчеты производятся до 2 десятичных разрядов.*

(b)Рассчитайте общую сумму безубыточного дохода от сбыта для компании на следующий год. **(2 баллов)**

*Примечание: все расчеты производятся до 2 десятичных разрядов.*

(c) Используя листы, которые Вам раздали, нарисуйте мультитоварный график объема прибыли (PV), показывающую прямые прибыли/убытка и предполагая, что:

(i) Вы продаете товары, для того, чтобы товары с наивысшим рейтингом показателя маржинальной прибыли занимали бОльшую долю продаж, и

(ii) Вы продаете смешанный состав товаров **(9 баллов)**

*Примечание: требуется изобразить только одну диаграмму.*

d) Кратко прокомментируйте полученную Вами информацию в пункте (с). **(3 балла)**

**(20 баллов)**

***Ответ 1.***

**(a)** средневзвешенная величина отношения суммы маржинальной прибыли к сумме продаж (WA C/S ratio) = общая сумма маржинальной прибыли/общая сумма дохода от продаж.

**(b)** общая сумма безубыточного дохода от сбыта = постоянные затраты/ (WA C/S ratio)

**(d)** Из расчетов указанных выше видно, что если товары с наивысшим рейтингом продается в первую очередь, то точка безубыточности будет находится в точке со значением $1,200,000 дохода от продаж. Точная цифра может быть получена путем принятия постоянных затрат в размере $640,000 и разделения их на показатель C/S ratio Товара С в размере 0.55, т.е. точный показатель ВЕР равен $1,163,636. Это сумма существенно ниже, чем точка безубыточности, которая возникает, если товары продаются в смешанном составе, при котором этот показатель равен $1,790,209, который рассчитан в пункте (b) выше.

Причина этого состоит в том, что более прибыльный Товар С имеет маржинальную прибыль на единицу продукции больше, чем постоянные затраты, когда продается один, а не вместе с Товарами С,S и D. Средневзвешенная величина показателя C/S ratio всех трех товаров составляет 35.75%, по сравнению со средневзвешенной величиной показателя C/S ratio для Товара С, который составляет 55%. Очевидно, что точка безубыточности настанет раньше, если Товар С будет продаваться в большем количестве.

Однако, на самом деле, состав продаваемых товаров меняется каждый год и компания может не предполагать, что товары продаваться в постоянном составе и в первую очередь продают наиболее прибыльные товары.

***ЗАДАНИЕ 2.*** Компания «Truffle Co» производит высококачественные шоколадные трюфеля, которые она продает местному ритейлеру. Все конфеты производятся партиями по 16 штук, для удовлетворения объема стандартных упаковок, предоставляемых ритейлером. Стандартная стоимость трудозатрат на 1 партию составляет $6.00 и стандартное время, необходимое для изготовления 1 партии конфет составляет пол-часа. В ноябре, компания забюджетировала объем производства в размере 24,000 партий; но фактический объем производства составил только 20,500 партий. 12,000 рабочих часов потребовалось компании для того, чтобы завершить фактические работы и не было ни простоев, ни перерывов в работе. Всем сотрудникам было оплачено фактически отработанное количество часов. В ноябре фактические трудовые затраты составили $136,800. Руководитель производства в компании не вмешивался в процесс составления бюджета.

В конце октября управляющий директор принял решил устроить совещание и предложить сотрудникам компании либо согласиться на 5%-ное сокращение зарплаты, либо провести ряд увольнений в связи с сокращением штата. Позднее все сотрудники согласились на единовременное 5%-ное сокращение зарплаты.

В то же время, ритейлер попросил производить более мягкие трюфеля. Это изменение было немедленно введено, и конфеты стало труднее производить. Когда меняется рецепт таким образом, как в данном случае, необходимо время для того, чтобы сотрудники начали работать с новым составом ингредиентов, что делает процесс изготовления на 20% медленнее, как минимум в течение первого месяца работы с новым процессом.

Система стандартного расчета стоимости актуализируется один раз в год в июне, и никакие изменения не могут быть внесены в другие периоды времени.

Требуется:

(a) Рассчитайте отклонения по ставке труда и трудовой производительности в ноябре, основываясь на данных стандартной стоимости, предоставленных выше . **(4 балла)**

(b) Проанализируйте рассчитанные отклонения на плановые и операционные настолько детально, насколько это позволяет предоставленная Вам информация. **(8 баллов)**

(c) Оцените функционирование руководителя производства компании в ноябре. **(8 баллов)**

**(20 баллов)**

***Ответ 2.***

**(c)** Оцените функционирование руководителя производства компании в ноябре.

При рассмотрении общих изменений, кажется, что руководитель производства крайне плохо контролирует эффективность работы персонала, поскольку производительность труда снизилась на $21,000. Это выглядит так, как будто он управлял таким образом, чтобы сохранить персонал при низкой зарплате.

Для того, чтобы справедливо оценить функционирование руководителя предприятия, должны быть принят во внимание только операционные изменения. Потому что планируемые изменения отражают различия, которые возникают из-за факторов, которые не контролируются руководителем предприятия. Операционные изменения в трудовой ставке равны 0, что означает что выплата зарплаты персоналу осуществлялась в той сумме, которая была оговорена в конце октября: их сокращенная ставка равна $11.40 в час. Например, руководитель не должен был доплачивать персоналу зарплату по повышенной ставке за переработку, которая должна была бы быть при переработке. Снижение ставки было установлено компанией, поэтому руководитель производства не может контролировать данный вопрос, таким образом, он не может приписать себе заслугу за планируемые изменения подходящей ставки в размере $7,200. Компания инициатор данного улучшения.

Что касается производительности труда, планируемых и операционных изменений, нам дается больше информации об изменениях общей эффективности в размере $21,000А. Если разделить это на две части, становится ясно, что операционные изменения, которые руководитель должен контролировать, изменились в положительную сторону и составили $3,600. Причина этому то, что когда изменяется рецепт приготовления, как это было в ноябре, производство конфет обычно занимает на 20% больше времени в первый месяц производства, пока рабочие привыкают к обработке нового состава ингредиентов. Если принять это во внимание, то таким образом можно увидеть, что рабочие тратят меньше, чем 20% дополнительного времени на производство, чем они ожидали, отсюда и положительные операционные изменения. С другой стороны, планируемые изменения составят положительные изменения в размере $24,000. Причина состоит в том, что стандартное количество рабочего времени затрачиваемого на производство 1 партии не было обновлено в ноябре, что повлекло за собой увеличение количества рабочего времени на производство 1 партии трюфелей. Руководитель производства не может нести ответственность за это.

В целом, руководитель производства хорошо выполнил свои функции, учитывая внесение изменений в рецепт приготовления.

***ЗАДАНИЕ 3.*** Компания «Web Co» - это интернет-магазин модных товаров и использует ряд показателей для измерения производительности компании. У Руководства компании растет обеспокоенность в связи с отсутствием роста продаж в прошлом году, и, для того, чтобы решить эту проблему, сразу в начале 2 квартала сделали следующие изменения:

**Рекламная деятельность:** Компания по цене $200,000 разместила рекламу на своем интернет-сайте о широкоизвестном модном он-лайн журнале. На интернет-сайте данного журнала существует прямая ссылка на интернет-магазин компании «Web Co».

**Поисковая система:** Компания «Web Co» также занимается услугами консультирования по теме интернет-сайтов для того, чтобы быть уверенными при вводе потенциальными клиентами основных ключевых слов в поисковые системы, такие как Google и Yahoo.

**Доступность интернет-сайта:** В течение 1 квартала, было несколько проблем с интернет-сайтом компании, а именно в некоторые моменты времени он был недоступен для покупателей. Компания была обеспокоена тем, что эти проблемы могли снизить их продажи и, поэтому департамент информационных технологий произвел некоторые изменения на интернет-сайте в попытке исправить данную проблему.

Также покупателям были предложены следующие бонусы:

Бонус 1: Бесплатная скоростная доставка, обеспечивающая доставку в течение 2 рабочих дней, для всех постоянных покупателей, которые являются подписчиками он-лайн рассылки интернет-магазина компании. Компания предполагает, что подписчики станут покупателями, размещающими свои заказы.

Бонус 2: Скидка в размере $10 для всех покупателей, которые осуществляют покупку на сумму свыше $100 единовременно.

Результаты деятельности последних двух кварталов показаны ниже, 2 квартал – это самый ближайший квартал. Результаты деятельности 1 квартала отражают деятельность компании до внесения изменений, но при этом учитывались бонусы, указанные выше, а также аналогичные результаты деятельности были и за предыдущие кварталы прошлого года.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **1 квартал** | **2 квартал** |
| Общий доход от сбыта | $2,200,000 | $2,750,000 |
| Маржа (рентабельность) операционной прибыли | 25% | 16.7% |
| Общее количество заказов покупателей | 40,636 | 49,600 |
| Общее количество посещений интернет-сайта | 101,589 | 141,714 |
| % преобразования посетитель - покупатель | 40% | 35% |
| Процент общего количества посетителей, попавших на интернет-сайт путем использования ссылки | 0 | 19.9% |
| Доступность интернет-сайта (время) | 95% | 95% |
| Количество покупателей, которые тратят более $100 за посещение | 4,650 | 6,390 |
| Количество подписчиков он-лайн рассылки | 4,600 | 11,900 |

Требуется:  
(a) Оцените функционирование компании во 2 квартале в связи с введением изменений и бонусов, которые компания представила в начале этого квартала. Определите точно, где и какая дополнительная информация еще необходима, сделав заключение, будут ли данные изменения и бонусы эффективны.

**(20 баллов)**

***Ответ 3.***

**(a)** Компания внесла три изменения и представила два бонуса в попытке увеличить объем продаж. Используя показатели результата деятельности компании, предоставленные в задаче, можно оценить, явились ли эти попытки успешными или нет.

**Общий доход от сбыта**

Этот показатель вырос с $2.2 млн. до $2.75 млн., увеличение в размере 25% (W1). Это существенное увеличение, особенно учитывая тот факт, что клиентам, которые тратят более $100 единовременно, предоставлялась скидка в размере $10. Однако, по причине количества введенных изменений и предложенных бонусов, сейчас невозможно оценить эффективность каждого из предложенных изменений/бонусов и вклад каждого из них в возрастании дохода от сбыта без учета других показателей.

**Маржа (рентабельность) чистой прибыли (NPM)**

Этот показатель снизился с 25% до 16.7%. В выражении в валюте чистая прибыль была $550,000 в 1 квартале и $459,250 во втором квартале (W2). Если бы показатель NPM был бы 25%, то чистая прибыль составила бы $687,500 во 2 квартале. Таким образом, этот показатель на $228,250 ниже, чем он мог быть. В основном это вызвано затратами на рекламу в размере $200,000 и затратами на консультационные услуги на исследования в размере $20,000. Оставшиеся $8,250 разницы может быть результатом предоставления скидки в размере $10 покупателям, которые тратят больше, чем $100 единовременно, и в зависимости от того, как они учитываются. Кроме того, это может быть из-за затрат в связи с предоставлением сервиса скоростной доставки. Потребовалось бы много информации для того, чтобы рассчитать суммы скидок (бонусов) (получают ли они доход от сбыта или наоборот включены в себестоимость продаж) и также для того, чтобы рассчитать стоимость предоставления сервиса скоростной доставки.

Пока что неизвестно, как долго реклама будет размещаться в модном журнале и когда она там появится, $200,000 кажется достаточно большой суммой затрат. Эти затраты достаточно сильно отразились на падении показателя NPM. Также это обсуждается далее в разделе «количество посещений интернет-сайта».

**Количество посещений интернет-сайта**

Этот показатель возрос с 101,589 до 141,714, увеличение составило 40,125 посещений (39.5% W3). Причиной является сочетание двух факторов – количество посетителей, которые заходили через интернет-сайт модного журнала (28,201 W5) и оставшееся увеличение показателя, скорее всего, относится к возникшему по причине проведения работ по предоставлению консультационных услуг. Оба эти фактора, таким образом, могут быть эффективными в увеличении количества людей, которые хотя бы посетят интернет-магазин компании. Однако, учитывая то, что затраты на консультационные услуги составили $20,000 по сравнению с выплаченной за рекламу в журнале суммой в размере $200,000, в одинаковых условиях, консультационные услуги обеспечило разумное вложение данных денег. Продажи компании не являются достаточно высокими для того, чтобы выдержать расходы в размере $200,000 по отношению к сумме прибыли, отсюда и падение показателя NPM.

**Количество заказов/покупателей, которые тратят более $100 за посещение**

Количество заказов от покупателей возросло с 40,636 до 49,600, рост составил 22% (W4). Это показывает, что большая часть из 25% прироста чистой прибыли возникла из-за возросшего количества заказов, и 3% прироста чистой прибыли возникла по причине заказов с большей стоимостью. Также отражается то, что количество покупателей, тратящих больше, чем $100 за посещение, возросло с 4,650 до 6,390, прирост количества заказов составил 1,740. Таким образом, например, если каждый из этих 1,740 покупателей потратит примерно $100, а не $50, которые он мог обычно потратить, легко объясним прирост продаж в размере 3%, и не по причине возрастания количества заказов. Частично это также зависит от того, как учитывается скидка (бонус) в размере $10. Как указано выше, для того, чтобы это рассчитать, требуется дополнительная информация.

Увеличение количества заказов и следовало ожидать, поскольку сильно возросло количество посетителей интернет-сайта. Этот момент рассматривается в следующем пункте.

**Скорость преобразования посетитель – покупатель**

Скорость преобразования посетитель-покупатель упала с 40% до 35%. Это не удивительно, учитывая рекламу на интернет-сайте модного журнала. Читатели журнала, возможно, могли нажать на ссылку из любопытства и могут вернуться и что-либо приобрести немного позже. Это может быть полезно то, что есть небольшое снижение показателя скорости преобразования посетитель-покупатель, это покажет статистику, какие из посетителей пришли через рекламу на интернет-сайте модного магазина, и какие нет. Это поможет прояснить ситуацию.

**Доступность интернет-сайта**

Вместо улучшения, после работ проведенных Департаментом информационных технологий, доступность интернет-сайта осталась прежней. Это означает, что изменения, проведенные Департаментом информационных технологий с интернет-сайтом, не устранили проблему. Отсутствие доступности не очень хорошо влияет на бизнес, хотя точное воздействие данного фактора на бизнес не определено. Возможно, посетители прошли только часть процесса оформления покупки, когда интернет-сайт стал недоступен. Необходима дополнительная информация о доступности прерванных покупок перед тем, как делать какие-либо выводы.

**Количество подписчиков он-лайн рассылки**

Этот показатель увеличился на 159%. Неизвестно, что именно повлияло на бизнес, поскольку мы не знаем, увеличился ли уровень постоянных покупателей или нет. Эта информация необходима. Удивительно, но видимо уровень затрат не увеличился в связи с предоставлением нового сервиса быстрой доставки, при этом был учтено падение уровня чистой прибыли, и таким образом мы можем предположить, что компании удалось предложить данный сервис без каких-либо дополнительных затрат.

**Выводы**

За исключением работ, связанных с тем, чтобы сделать систему более доступной, все другие меры кажется, увеличили уровень продаж, в случае с первым внесенным изменением, увеличение числа подписчиков. Необходима дополнительная информация в отношении некоторых вопросов, как отмечалось выше. Таким образом бизнес реагирует на изменения, которые были сделаны и внесены, но затраты на рекламу были столь высоки, что в целом, уровень прибыли существенно снизился. Затраты на данные изменения кажутся слишком высокими по сравнению с соответствующему увеличению объема продаж.

***ЗАДАНИЕ 4***. Компания «Designit» - это маленькая компания, которая обеспечивает консультирование по дизайну ограниченному количеству крупных клиентов. Бизнес достаточно развитый и обоснованно стабильный из года в год. Штат состоит из 30 сотрудников, и владельцем компании является один человек. Компания составляет постоянный годовой бюджет. Департамент бухгалтерского учета в компании состоит из одного полуквалифицированного бухгалтера, который колоссально загружен. Он составляет бюджет с помощью электронных таблиц. В компании ноябрь является концом финансового года.

Компания платит каждому из трех руководителей по продажам годовую зарплату в размере $150,000, плюс персональный бонус, рассчитанный на достижении целевого объема продаж, установленного ему в начале года. Всегда существуют два варианта бонуса: бонус, основанный на низком, и на высоком уровне комиссионного дохода. Например, в году, который заканчивается 30 ноября 2012г., каждый из руководителей по продажам получил целевую минимальную сумму сбора комиссионного дохода - $1.5 млн., и получил персональный бонус в размере 20% от зарплаты. За последующие $1.5 млн., их бонус возрастет на 5%, и составит 25%. Никто из руководителей не достиг максимального уровня комиссионного дохода, но все выполнили минимальную задачу.

Из года в год это не меняется, и компания поняла, что часто руководители обеспечивают себе бонусы в начале года путем обслуживания нескольких основных и крупных клиентов, и достигают минимальный уровень комиссионного дохода в размере $1.5 млн. до того, как год закончится. Дальше они не сильно стараются обеспечить комиссионных доход сверх этой суммы, зная, что это практически невозможно. Этот фактор в сочетании с другими проблемами, которые возникают в процессе, привело компанию к решению, что необходимо улучшить процесс бюджетирования и изменить схему премирования (бонусную систему).

Сейчас компания приняла решение, заменить постоянный бюджет на ежемесячный скользящий бюджет, который сделает процесс бюджетирования более актуальным и своевременным и простимулирует руководителей фокусироваться на будущем, а не на прошлом. Это также предотвратит проблему достижения руководителями целевых показателей слишком рано в середине года, поскольку целевые показатели будут устанавливаться на месяц, а не на год. Например, руководителю может быть поставлено достижение целевого показателя комиссионного дохода на уровне $200,000 за первый месяц, при достижении которого, персональный бонус составит 2% от зарплаты. Потом, в зависимости от того, что происходит в компании и в экономике в целом, в конце первого месяца может быть уставлен другой уровень целевого показателя комиссионного дохода на следующий месяц.

Требуется:

(a) Объясните, что такое ежемесячный скользящий бюджет, и каким образом он будет работать в компании. **(4 балла)**

(b) Расскажите о проблемах, которые могут возникнуть, если компания примет решение о внедрении ежемесячного скользящего бюджета и новой схемы премирования (бонусной системы), указанных выше. **(6 баллов)**

(с) Расскажите о проблемах, которые существуют в действующей системе премирования, предполагая, что компания приняла решение о внедрении ежемесячного скользящего бюджета, опишите и оцените альтернативные варианты бюджета и схемы премирования сотрудников. **(6 баллов)**

(d) Расскажите о риске использования бухгалтером компании своих электронных таблиц для составления бюджета. **(4 балла)**

**(20 баллов)**

***Ответ 4***.

**(a)** Ежемесячный вращающийся бюджет компании – это бюджет, который охватывает 12-ти месячный период, и ежемесячно обновляется. Однако, независимо от того, что 12-ти месячный период статичен, бюджет всегда будет опережать на 1 месяц. Это означает, что как только месяц закончится, будет подготовлен бюджет на тот же месяц следующего года. Например, компании следовало бы начать подготовку бюджета на 12 месяцев с 1 декабря 2012г. по 30 ноября 2013г., чтобы было соответствие на конец года. Потом, в конце декабря 2012г. был бы подготовлен бюджет на декабрь 2013г., таким образом, не истекший период всегда будет покрыт бюджетом, и всегда будет составлять 12 месяцев. Когда готовят бюджет на год, заканчивающийся 30 ноября 2013г, первый месяц детально подготавливают, следующие месяцы готовят менее детально, поскольку в них есть больше неопределенности в будущем. Затем, когда первый месяц прошел, и подготовлен бюджет на декабрь 2013г., необходимо пересмотреть, и рассмотреть бюджет на январь 2013г., который будет готовиться более детально.

*Примечание: Этот ответ дан более детально, чем требовалось бы для получения максимального количества баллов.*

**(b)** В компании есть один полуквалифицированный бухгалтер. Он уже сейчас перегружен, и у него нет ни времени, ни опыта для ежемесячной подготовки бюджета. Можно было бы ожидать, увидеть, ежемесячные вращающиеся бюджеты непосредственно в бизнесе, который сталкивается с непосредственными изменениями. Нет никакой уверенности, что это подходит для данной компании. Если компания все-таки введет ежемесячные вращающиеся бюджеты, то вероятно, было бы достаточно, ежеквартальное обновление бюджетов, а не ежемесячное. Если будет внедрена система ежемесячных вращающихся бюджетов, то потребуется много внимания со стороны сотрудников, что означает, что они будут меньше времени уделять другим рабочим моментам. Руководители по продажам могут негативно отреагировать на введение новой системы бюджетирования и новой схемы премирования. Они привыкли видеть перед собой цели, которые достаточно легко достижимы. С введением новой системы, им придется больше работать в течение всего года. Они также могут быть разочарованы тем фактом, что они не будут знать целевые показатели на год вперед. Если они достигли своих целевых показателей в месяц, они могут задержать другую работу и перенести ее на следующий месяц, таким образом, они увеличивают вероятность достичь целевых показателей следующего месяца. Это не хорошо отражается на функционировании бизнеса.

**(с)** Проблема текущей системы премирования состоит в том, что существующая система ступенчатая, а не процентная от продаж. Первый целевой уровень бонуса - $1.5 млн. комиссионного дохода, слишком просто достичь, и второй целевой уровень бонуса сверх первого - $1.5 млн. комиссионного дохода, слишком сложно достичь. Таким образом, у руководителей нет мотивации зарабатывать дополнительный комиссионный доход, после того, как был достигнут первый целевой уровень бонуса. Серия постоянно растущих ставок бонуса может быть использована в диапазоне уровня ставок продаж. Например, каждые $500,000 комиссионного дохода должны поощряться дополнительными бонусами в размере 5% от зарплаты. Кроме того, бонус возможно заменить комиссией, предоставляя руководителям вознаграждение в виде процента от комиссионного дохода, а не процента от зарплаты. Сейчас компания выплачивает бонусы в размере $30,000 в год каждому из руководителей. Это составляет 2% от $1.5 млн. Таким образом, бонусы для каждого из руководителей могут быть в виде комиссии в размере 2% от суммы всех продаж.

**(d)** Если при составлении бюджета используются электронные таблицы, полуквалифицированный бухгалтер может ретранслировать большие суммы чисел, взятых из систем компании. Достаточно легко при этом допустить ошибку, если он вводит определенные числа, особенно если никто не проверяет его работу. Особенно, если есть ошибка в какой-либо формуле, все числа в бюджете будут неправильные. Поскольку данный риск пока еще существует в компании, потому что фиксированные бюджеты готовятся в электронных таблицах, вращающиеся бюджеты будут гораздо сложнее, что повышает риск возникновения ошибки в конструкции модели или в любой формуле. Модель может быть легко повреждена, если даже просто внести число в неправильную ячейку. Бухгалтер вряд ли поймет это по причине отсутствия опыта и ограниченного количества свободного времени. При использовании электронных таблиц, проверки для выявления ошибок в числах не проводились.

***ЗАДНИЕ 5.*** Компания «Wash Co» собирает и продает два вида стиральных машин – «the Spin» (S) и «the Rinse» (R). В компании есть два подразделения: отдел сборки и отдел продаж.

В соответствии с политикой компании осуществляется передача машин из отдела сборки в отдел продаж по полной стоимости плюс 10%. Это вызовет образование внутренних трансфертных цен, если машины S и R передаются в отдел продаж, цены будут $220.17 и $241.69 соответственно. Отдел продаж продает машины S по цене $320 за штуку, и машины R по цене $260 за штуку. Предположительно, компания не несет больше никаких других расходов, кроме как расходов на трансфертные цены.

Руководитель отдела продаж уверен, что если он сможет получать машины R по цене ниже, текущей, то сможет снизить внешнюю цену продаж с $260 до $230 за штуку, таким образом, он значительно увеличит продажи машин, что будет выгодно для обоих отделов. Он усомнился в том, что накладные затраты распределяются на товары на основе отработанных часов; он предполагает, что это должно осуществляться на основе отработанных машино-часов или даже на основе формирования себестоимости по видам деятельности.

Вы получили от отдела сборки следующую информацию за последний месяц:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Машины S** | **Машины R** |
| Производство и продажи (единиц) | 3,200 | 5,450 |
| Материальные затраты | $117 | $95 |
| Трудозатраты (по цене $12 за час) | $6 | $9 |
| Машино-часы (на единицу) | 2 | 1 |
| Общее количество запусков производства | 30 | 12 |
| Общее количество заказов на покупку | 82 | 64 |
| Общее количество поставки в отдел продаж | 64 | 80 |
| Накладные затраты: | **$** | |
| Установленные затраты на оборудование | 306,435 | |
| Затраты на техническое обслуживание оборудования | 415,105 | |
| Транспортно-заготовительные затраты | 11,680 | |
| Затраты по доставке | 144,400 | |
|  |  | |
| Итого | 877,620 | |

Требуется:

(a)Используя калькулирование себестоимости методом полного поглощения затрат, рассчитайте новые трансфертные цены для машин S и R, если за основу для поглощения берется количество машино-часов,а не количество отработанных часов. **(3 балла)**

*Примечание: все расчеты производятся до 2 десятичных разрядов.*

(b) Используя расчет себестоимости по видам деятельности для распределения накладных затрат, пересчитайте трансфертные цены для машин S и R. **(8 баллов)**

*Примечание: все расчеты производятся до 2 десятичных разрядов.*

(c) (i) Рассчитайте прибыль за прошлый месяц для каждого из отделов, показывая расчеты по каждому отделу, и в общем по компании, если используется расчет себестоимости по видам деятельности. **(3 балла)**

(ii)Вы рассчитали прибыль для двух отделов за последний месяц, используякалькулирование себестоимости методом полного поглощения затрат, и получили следующие показатели:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Распределенные накладные расходы, используя отработанные часы** | **Машины S** | **Машины R** | **Итого\*** |
|  | **$** | **$** | **$** |
| Прибыль отдела сборки | 64,064 | 119,737 | 183,801 |
| Прибыль отдела продаж | 319,456 | 99,790 | 419,246 |
|  |  |  | 603,047\* |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Распределенные накладные расходы, используя машино-часы** | **Машины S** | **Машины R** | **Итого\*** |
|  | **$** | **$** | **$** |
| Прибыль отдела сборки | 86,720 | 97,065 | 183,785 |
| Прибыль отдела продаж | 69,760 | 349,563 | 419,323 |
|  |  |  | 603,108\* |

*Примечание: небольшая разница в цифрах возникла по причине округления сумм.*

Используя предоставленные выше данные и Ваши расчеты в пунктах (с), (i), расскажите, необходимо ли применять метод расчета себестоимости по видам деятельности. Рассмотрите решение с точки зрения каждого из руководителей двух отделов. **(6 баллов)**

**(20 баллов)**

***Ответ 5.***

**(с) (ii)** Исходя из различных цифр прибыли, рассчитанной на основании трех методов распределения накладных затрат, можно сделать несколько выводов.

- существует очень маленькая разница между суммой общей прибыли для каждого отдела, вне зависимости от метода ее расчета, за исключением разницы, возникающей по причине округления цифр. В каждом случае, общая сумма прибыли отдела сборки составит $183,000, и отдела продаж составит $419,000. Это перераспределение суммы прибыли от Машин R к Машинам S или от Машин S к Машинам R, что является достаточно важным фактором в этой ситуации, учитывая то, что отдел продаж хочет снизить цены, но увеличить объемы продаж Машин R.

- Что касается отдела сборки, при использовании отработанных часов при распределении накладных затрат, существует большая разница между суммой прибыли для каждой из машин. При использовании машино-часов или метода АВС, эта разница становится намного меньше.

- Что касается отдела продаж, при использовании отработанных часов, к Машинам S относятся 76% прибыли. Если измениться метод распределения затрат, и будут использоваться либо машино-часы, либо метод АВС, основная доля прибыли будет относиться к Машинам R. В случае с методом АВС, прибыль будет относиться к Машинам R, таким образом Машины S будут приносить прибыль в размере $8.07 на единицу продукции для отдела продаж, что составляет $320 и является достаточно низкой ценой продажи.

- С точки зрения руководителя отдела сборки, любые изменения, которые влекут за собой увеличение продаж Машин R или Машин S в отделе продаж, являются положительными для отдела сборки, показывая, что оба товара являются прибыльными. Однако, руководитель отдела сборки возможно будет против введения метода АВС для достижения конечной цели, потому что, во-первых, это комплекс, и во-вторых, в это мнет необходимости. Цель этих изменений - это установление более подходящих трансфертных цен для Машин R и для Машин S, которые могут означать снижение трансфертных цен для Машин R и увеличение трансфертных цен для Машин S, в соответствии с предоставленной информацией. Это будет результатом предоставления отделу продаж возможности снижения цен на Машины R и увеличения объема продаж. Этот результат будет обеспечен просто путем изменения основы распределения накладных затрат, с отработанных часов на машино-часы, без необходимости применения метода расчета себестоимости по видам деятельности.

- Позиция руководителя отдела продаж похожа на позицию руководителя отдела сборки. Если изменится основа для распределения накладных затрат, будут применяться более низкие трансфертные цены, и отдел продаж потенциально может уменьшить цену продаж Машин R, обеспечивая при этом большее увеличение объема продаж, чем компенсация за уменьшение маржинальной прибыли. И при этом, нет надобности вникать в сложности метода АВС, когда возникшие результаты не однозначны.

**Практические задания для самостоятельного решения**

***Задание 1.***

Компания Тренди производит одежду, которую реализует через розничную сеть, главным образом – хозяйственные рынки. В основном, розничные торговцы – независимые компании, оперирующие как аутлеты или как розничные цепи. У Тренди есть немного собственных магазинов, где она продает свою продукцию эксклюзивно.

За последний год произошли значительные изменения в предпочтениях потребителей. Если раньше продавцы часто закупали крупные партии товара в начале сезона, то теперь они закупают меньшие партии в течение сезона в зависимости от того, насколько хорошо реализуется тот или иной товар. Также, продавцы ожидают оперативной поставки товара сразу после размещения заказа. Директор Тренди называет такую практику «Точно вовремя».

Рынок одежды очень насыщен конкурентами и продавцы не слишком лояльны к производителям. Продавцы покупают то, что быстро доступно, по хорошей цене и хорошо продается. Иногда продавцы могут делать спец. заказы на производство продукции специально для них по сходной цене.

Для поддержания или увеличения доли рынка у Тренди есть спец. персонал, который продвигает свою продукцию в аутлеты и специализированные магазины. Персонал по продажам тренди получает бонусы в зависимости от достигнутых объемов продаж.

Тренди недавно внедрило ERP – систему для координации всех информационных систем в рамках всех функций компании, чтобы заменить отдельные ИС для производства, запасов, учета и продаж. CEO Тренди полагает, что это сделает компанию более эффективной и конкурентной. Кроме того, CEO, который имеет знания управленческого учета, полагает, что Тренди должна использовать методы стратегического управленческого учета для улучшения принятия решений, и он хочет внедрить IT систему для анализа конкурентов как компонент стратегической ИС.

**Требуется:**

Объяснить, как внедрение ERP системы может улучшить конкурентоспособность Тренди.

***Задание 2.***

Story - прочно стоящее на ногах издательство с мировым именем. Бизнес модель основана на функционировании в отдельных странах автономных бизнес-единиц, отчитывающихся в головной офис. Данные из каждой такой единицы вводятся в центральный компьютер в головном офисе. Все бизнес-единицы могут оказывать различные услуги друг другу. Услуги включают: перевод на различные языки, верстка, печать, хранение и т.д. В каждой стране, где действует издательство, есть, как минимум, одна, а чаще несколько точек продаж.

Ядром бизнеса традиционно являлся выпуск беллетристики для массового рынка. За последнее десятилетие Story диверсифицировало бизнес за счет издания учебной и технической литературы. Сегодня Компания имеет хорошую репутацию и мировые продажи растут ежегодно на 5% на худ. литературу и на 2% на учебную. За последний год было продано 700 млн. книг худ. лит. и 25 млн. книг учебной литературы.

Менеджмент желает увеличить продажи учебной литературы, но осознает, что не в силах выделить на это существенные ресурсы, т.к.размер и рентабельность этого сегмента значительно меньше, чем художественного. Также менеджмент желает улучшить продажи худ. литературы.

Story испытывает трудности в поддержании корпоративного имиджа в ряде стран. Например, не до всех бизнес-единиц доходит информация об обновлении ассортиментного ряда. Также, обновление цены на одну книгу не всегда происходит синхронно во всех точках.

Некоторые менеджеры видят определенные преимущества в усовершенствовании существующей ИС в направлении развития сети. Другие менеджеры относятся к этому скептически.

**Требуется:**

1. Обсудить вопросы, связанные с усовершенствованием существующей ИС, и предлагаемые изменения с позиций как общей бизнес-среды, так и с позиций процесса принятия решений.
2. Объяснить, что понимается под «открытыми системами» и «закрытыми системами». Приведите, где возможно с обоснованием, примеры из кейса

***Задание 3.***

ICE – частная компания, производящая упаковочные материалы для свежих и замороженных продуктов. За 20 лет работы председатель и основатель компании развил широкую сеть контактов и всегда придерживался активного стиля руководства, гордясь тем, что знает по имени каждого из 300 работников компании.

Он должен уйти в отставку через 18 месяцев и другие члены правления обеспокоены тем, что могут потерять невероятную «кладезь» знаний.

**Требуется:**

Описать, как CEO мог бы структурировать и внедрить формальные методы и процедуры сбора информации для мониторинга внешней среды.

***Задание 4.***

Viga (производит напитки) недавно столкнулась с рядом инцидентов, поставивших под сомнение адекватность процедур защиты конфиденциальной информации.

1. Профсоюз одного их производственных центров компании объявил забастовку, т.к. получил информацию, что правление компании решило закрыть центр. Это не было правдой. Правление действительно обсуждало возможность слияния двух центров, но впоследствии отказалось от этой идеи. Вняв заверениям, что центр не будет закрыт, профсоюз прекратил забастовку. Тем не менее, директора были озабочены фактом утечки информации о возможном слиянии двух центров.
2. В другом случае работник учетного департамента уволился из компании после того, как была раскрыта информация о его личной жизни. Не так давно этот работник доложил свои подозрения о фактах мошенничества со стороны ряда менеджеров. Правление полагает, что раскрытие информации о его личной жизни было актом возмездия, последовавшего после раскрытия личности информатора.
3. Еще в одном случае конфиденциальная информация о результатах профосмотра попала в национальную прессу.
4. На прошлой неделе ЖД компания вернула ноутбук, забытый корпоративным секретарем VIGA. В ноутбуке содержалась конфиденциальная информация, включающая проект бюджета на очередной год.

CEO серьезно озабочен случаями нарушения секретности и конфиденциальности. Удручает ситуацию то, что в основе коммерческого секрета Viga лежит секретная формула безалкогольного напитка, не защищенная патентом. CEO теперь размышляет, мог ли кто-либо в компании получить доступ к формуле с целью ее продажи конкурентам.

**Требуется:**

1. На примере Viga объяснить причины, почему может происходить нарушение режима обращения с конфиденциальной информацией, и объяснить возможные последствия этого для организации
2. Рекомендуйте процедуры, которые должны быть предприняты высшим руководством Viga для обеспечения защиты конфиденциальной информации

***Задание 5.***

Brash Co- специализируется на производстве домашней аудиотехники. Исторически компания использовала исключительно финансовые показатели эффективности компании в целом. Управляющий директор недавно услышал о «Системе сбалансированных показателей » и хотел бы узнать больше об этом вопросе.

**Требуется:**

Опишите данный подход для оценки эффективности деятельности компании.

***Задание 6.***

Heighway – ЖД компания, осуществляющая пассажирские перевозки и ответственная как за операторские услуги, так и за содержание инфраструктуры. В последние годы компанию много критикуют за низкое качество услуг, а именно: соблюдение графика, безопасность, уровень услуг. В качестве реакции на критику, в прошлом году Heighway инвестировало больше 20 млн.$. в новые вагоны, оборудование станций и восстановление пути.

Ниже представлен обобщенный отчет о финансовых результатах за год, окончившийся 31 декабря.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 20х3  Млн$ | 20х4  Млн$ |
| Выручка | 180,0 | 185,0 |
| EBIT | 18,0 | 16,5 |
| Проценты | (3,2) | (4,7) |
| Налоги | (4,4) | (3,5) |
| Прибыль для распределения акционерам | 10,4 | 8,3 |

Обобщенный отчет о финансовом положении на 31 декабря

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 20х3 | | 20х4 | |
|  | $m | $m | $m | $m |
| Внеоборотные активы (нетто) |  | 100,4 |  | 120,5 |
| Оборотные активы |  |  |  |  |
| запасы | 5,3 |  | 5,9 |  |
| дебит. зад-сть | 2,1 |  | 2,4 |  |
| ден. ср-ва | 6,2 |  | 3,6 |  |
|  |  | 13,6 |  | 11,9 |
|  |  | 114,0 |  | 132,4 |
| Уставный капитал (акции 1$) |  | 25,0 |  | 25,0 |
| Резервы |  | 45,6 |  | 48,2 |
| Долгосрочная КЗ |  |  |  |  |
| 8% облигации 20х9 |  | 15,0 |  | 15,0 |
| банк. кредит |  | 20,0 |  | 35,0 |
| Краткосрочная КЗ |  | 8,4 |  | 9,2 |
|  |  | 114,0 |  | 132,4 |

**Требуется:**

1. Рассчитать следующие коэффициенты для Heighway за 20х3 и 20х4 гг. Привести все расчеты:
   1. ROCE (ROI), используя данные о величине капитала на конец периода
   2. Рентабельность чистой прибыли
   3. Оборачиваемость активов
   4. Уровень текущей ликвидности
2. Кратко прокомментируйте результаты деятельности Heighway за 20х3 и 20х4 гг. Предположите причины изменений
3. Предложите 3 нефинансовых показателя эффективности, которые могли бы быть полезными для пассажирской ЖД компании. Объясните, почему выбранные вами индикаторы важны.

***Задание 7.***

Web Co -интернет продавец модной одежды – использует ряд показателей для оценки эффективности своей деятельности. Менеджмент компании серьезно озабочен недостатком роста выручки в прошлом году и, пытаясь решить эту проблему, предпринял следующие шаги вначале квартала 2:

**Реклама.** Компания разместила рекламу на сайте известного онлайн модного магазина, потратив 200 000$. Реклама имела прямую ссылку с выходом на сайт продаж Web Co.

**Поисковые возможности.** Web Co наняло WEB – консультанта для того, чтобы при вводе определенных ключевых слов с системы Google и Yahoo в числе первых результатов выводился сайт Web Co. Это повышает вероятность посещения сайта. Консультанту заплатили 20 000$.

**Доступность сайта.** В течение 1 квартала были некоторые проблемы с сайтом Web Co, в результате чего на него какое-то время не могли зайти пользователи. Web Co озабочен тем, что это снижает их продажи. IT департамент выполнил ряд доработок, чтобы устранить эти проблемы с сайтом.

**Бонусная программа.** Скидка 10$ введена для всех покупателей, совершающих разовую покупку не менее, чем на 100$.

Ниже приведены результаты за 2 прошедших квартала (1 и 2). Результаты за квартал 1 относятся к периоду, когда указанные выше меры не были введены в действие.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Q1 | Q2 |
| Выручка | 2 200 000 | 2 750 000 |
| Рентабельность чистой прибыли | 25% | 16,7% |
| Общее количество заказов от покупателей | 40 636 | 49 600 |
| Общее число посещений сайта | 101 589 | 141 714 |
| Соотношение «посетитель/покупатель» | 40% | 35% |
| Процент посетителей, попавших на сайт через ссылку онлайн-магазина | 0 | 19,9 |
| Доступность сайта | 95% | 95% |
| Количество покупателей, потративших более 100$ за визит | 4 650 | 6 390 |

**Требуется:**

Оценить результаты деятельности в квартале 2 во взаимосвязи с введенными в начале этого квартала мерами. Укажите, в каких случаях для оценки эффективности мер необходима дополнительная информация.

***Задание 8.***

Ties Only Limited – молодая компания по продаже высококачественных импортных галстуков через интернет. Менеджеры (они же - владельцы) – молоды и неопытны, но готовы рисковать. Они уверены, что бизнес будет быстро расти, несмотря на общеизвестный факт, что продажа одежды - очень насыщенный конкурентами рынок.

Они готовы терпеть некоторые убытки в самом начале и решили платить себе скромную зарплату (включена в статью административных расходов в таблице), а также не выплачивать дивиденды в ближайшем будущем.

Собственники настолько уверены в быстром росте бизнеса, что сделали существенные инвестиции в разработку сайта с заделом на значительный рост продаж. Для целей управленческого учета все затраты на разработку сайта были списаны в момент их осуществления, что показано в таблице.

В первых 2 кварталах были понесены значительные затраты на маркетинг для запуска сайта и продукции. В будущем затраты на маркетинг не ожидаются такими значительными.

В ассортименте представлены галстуки различных стилей, дизайнов и расцветок.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Q1 | | Q2 | |
|  | $ | $ | $ | $ |
| Выручка |  | 420 000 |  | 680 000 |
| себестоимость |  | (201 600) |  | (340 680) |
| Валовая прибыль |  | 218 400 |  | 339 320 |
| Расходы |  |  |  |  |
| разработка сайта | 120 000 |  | 90 000 |  |
| админ. расходы | 100 500 |  | 150 640 |  |
| дистрибуция | 20 763 |  | 33 320 |  |
| маркетинг | 60 000 |  | 40 800 |  |
| прочие переменные | 50 000 |  | 80 000 |  |
| Итого расходы |  | 351 263 |  | 394 760 |
| Убыток |  | 132 863 |  | 55 440 |

**Требуется:**

1. Оценить результаты деятельности за первые 2 квартала, используя только информацию из таблицы. Предположить, являются ли убытки, полученные в первых 2 кварталах, отражением вероятных будущих результатов

Собственники знают о важности нефинансовых показателей эффективности. Некоторые такие показатели представляются менеджменту в квартальных отчетах.

Данные за первые 2 квартала:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Q1 | Q2 |
| Количество проданных галстуков | 27 631 | 38 857 |
| Доставка вовремя | 95% | 89% |
| Возвраты | 12% | 18% |
| Время сбоя системы | 2% | 4% |
| Средний процент возвратов по отрасли 13% | | |

**Требуется:**

1. Прокомментируйте каждый нефинансовый показатель, принимая во внимание, где уместно, средние данные по отрасли

***Задание 9.***

Squarize – крупная компания, много лет занимающаяся трансляциями кабельного ТВ. Однако, 5 лет назад она начала также предлагать своим клиентам услуги телефонной связи и широкополосного доступа в интернет. Клиенты, принявшие предложение новых услуг, стали называться «пакетными». Другие клиенты могли по-прежнему пользоваться только ТВ услугами, но не могли пользоваться услугами телефонной связи и широкополосного доступа в интернет, не являясь клиентами кабельного ТВ.

Все контракты Squarize - как минимум трехлетние. ТВ приставка продается клиенту вначале действия контракта. Оборудование для доступа в интернет и телефонной связи не продается, а лишь сдается в аренду.

В течение первых лет предоставления «пакетных» услуг компания показывала стабильный рост прибыли. Затем, однако, выручка и прибыль стали падать. Как следствие, перестали выплачиваться бонусы, персонал стал неудовлетворен. Было выявлено несколько причин ухудшения результатов:

1. В целом в экономике дискреционные (небязательные) расходы значительно снизились в результате высокой безработицы и инфляции. Многие клиенты кабельного ТВ в целях экономии расторгали контракты по истечении обязательного минимального 3 месячного периода, после чего они могли бесплатно продолжать пользоваться ТВ приставкой, которая продолжала транслировать минимум бесплатных каналов.
2. Некоторые покупатели обнаруживали, что услуга широкополосного доступа, включенная в пакет, не работала. В результате, клиент отказывался от всего пакета в течение допустимого 14 дневного периода пользования.

В попытках увеличить выручку и прибыль Squarize предприняло следующие меры:

1. Было сделано стратегическое решение снять с рынка пакетное предоставление услуг, а предлагать каждую услугу по отдельности
2. Были даны гарантии не увеличивать цену услуг в течение 12 месячного периода на каждую из 3 услуг
3. Были расследованы и решены проблемы услуги широкополосного доступа

Прошел год с момента принятия этих мер, и финансовый директор хочет использовать систему сбалансированных показателей, чтобы оценить, в какой степени принятые меры дали результат.

**Требуется:**

1. Для каждой из перспектив (направлений) системы сбалансированных показателей, определить одну цель. Для каждой цели предложить показатель оценки эффективности. Объяснить, почему выбран данный показатель
2. Обсудить, как компания могла уменьшить проблему расторжения покупателями ТВ контрактов по истечении всего 3 месяцев

***Задание 10.***

Jump имеет сеть спортивных клубов, управляемых локальными менеджерами, которые отчитываются в главный директорат. У менеджеров высокая степень автономии, и они могут на свое усмотрение формулировать контракты с персоналом, а также предлагать скидки на абонементы и персональные тренировки. Они также сами управляют своим бюджетом на текущее содержание клубов, однако не контролируют значительные капитальные затраты.

Эффективность менеджеров и их бонусы оцениваются в зависимости от достижения ими 3 целей. Для каждой из этих 3 целей, достигнутой в отдельном квартале, в виде бонуса добавляется 400$, которые выплачиваются в конце года. Максимальная величина бонуса за год, соответственно, выплачивается при достижении 12 целей и составляет 12\*400 = 4 800$, что составляет 40% от базовой части зарплаты. Финансовый год в Jump заканчивается 31 марта.

Результаты деятельности одного из клубов за последние 4 квартала:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал до 30 июня 20х1 | Квартал до 30 сентября 20х1 | Квартал до 31 декабря 20х1 | Квартал до 31 марта 20х2 |
| Количество членов клуба | 3000 | 3200 | 3300 | 3400 |
| Количество посещений | 20000 | 24000 | 26000 | 24000 |
| Количество персональных тренировок | 310 | 325 | 310 | 339 |
| Человеко-дни персонала | 450 | 480 | 470 | 480 |
| Дни с опозданиями персонала | 20 | 28 | 28 | 20 |
| Дней в квартале | 90 | 90 | 90 | 90 |

Целевые задачи:

1. Персонал должен отработать 95% времени без опозданий (санкции за опоздания не предусмотрены)
2. В среднем 60% членов клуба должны использовать регулярно возможности клуба, посещая, как минимум, 12 раз в квартал
3. В среднем 10% членов клуба должны заказывать персональную тренировку каждый квартал

**Требуется:**

1. Рассчитать сумму бонуса, которая положена менеджеру за год
2. Обсудить, до какой степени достижение целевых задач подконтрольно менеджеру (аргументировать с двух сторон)

***Задание 11.***

AT Co специализируется на проведении обучающих семинаров по учету и отчетности. Отчетный год завершается 30 ноября. На 30 ноября 20х1 года АТ Со занимала 60% рынка. Однако, в течение последних 12 месяцев рынок обучающих семинаров сократился на 20%, что привело к сокращению численности учебных групп. В 20х1 году и ранее АТ Со испытывало проблемы с удержанием персонала, что выливалось в снижение качества обучения. Принятые меры позволили, начиная с 20х2 года, усовершенствовать услуги в следующих направлениях:

* 24 ч горячая линия помощи студентам
* Интерактивный веб-сайт поддержки студентов
* Новая система подготовки персонала
* Электронная система зачисления студентов
* Электронная система проверки промежуточных тестов. Ожидается, что стоимость такой проверки на 4 млн$ дешевле, чем стоимость проверки на бумаге. Эти затраты всегда включаются в стоимость продаж

Выдержка из управленческой отчетности за 20х1 и 20х2 гг.:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 20х1,  000$ | | 20х2  000$ | |
| Выручка |  | 72 025 |  | 66 028 |
| Стоимость продаж |  | (52 076) |  | (42 056) |
| Валовая прибыль |  | 19 947 |  | 23 972 |
| Косвенные расходы: |  |  |  |  |
| *Маркетинг* | 3 291 |  | 4 678 |  |
| *Содержание недвижимости* | 6 702 |  | 6 690 |  |
| *Обучение персонала* | 1 287 |  | 3 396 |  |
| *Обслуживание сайта* | - |  | 3 270 |  |
| *Обслуживание горячей линии* | - |  | 2 872 |  |
| *Система зачисления студентов* | 5 032 |  | 960 |  |
| Итого косвенных расходов |  | (16 312) |  | (21 866) |
| Чистая операционная прибыль |  | 3 635 |  | 2 106 |

1 декабря 20х1 года менеджер попросил временных лекторов согласиться на снижение жалования на 10%.Постоянным работникам объявили, что их зарплата не будет повышаться в течение года. Общие затраты на оплату труда лекторов (постоянных и временных) составили 41 663$ в 20х1 г. и были, как всегда, включены в стоимость продаж. Оплата временных лекторов составляла 35% общих затрат на оплату. В 20х2 г. оплата временных лекторов составила 12,394mln$. Сокращения стоимости обучения не произошло. Также не изменилась структура курсов. В 20х1 и 20х2 гг сохранялись неизменными количество, типы курсов, а также процент курсов, которые вели временные лекторы.

Учитывая специфику бизнеса, использовались также следующие нефинансовые индикаторы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 20х1 | 20х2 |
| Процент студентов, перешедших в АТ Со из других учебных центров | 8% | 20% |
| Количество поздних зачислений из-за ошибок персонала | 297 | 106 |
| Процент студентов, сдающих экзамен с первого раза | 48% | 66% |
| Текучка персонала | 32% | 10% |
| Количество жалоб студентов | 315 | 84 |
| Среднесписочная численность персонала | 1 080 | 1 081 |

**Требуется:**

Оценить эффективность бизнеса в 20х2 году, используя как финансовые, так и нефинансовые показатели

Примечание: Четко обосновать все допущения и показать все расчеты. Ответ должен быть структурирован по вопросам: выручки, стоимости продаж, валовой прибыли, косвенных расходов, чистой операционной прибыли. Обсуждая каждый из указанных аспектов, дать оценку нефинансовых показателей, где это уместно.