Предлагаемое решение

Раздел A

1 B

Принцип контролируемости заключается в том, что руководителей следует оценивать только по тем факторам, которые они могут контролировать или на которые могут оказывать существенное влияние. Привлечение руководителей к ответственности за неконтролируемые факторы может рассматриваться как несправедливое и может снизить мотивацию. Таким образом, ситуация, описанная в утверждении 2, соответствует принципу контролируемости.

Две другие описанные ситуации не соответствуют принципу контролируемости.

В центре доходов менеджер контролирует только те элементы, которые связаны с ценами реализации и объёмами продаж, поэтому он не должен нести ответственность за какие-либо затраты и, следовательно, за полученную прибыль.

Если менеджер по производству отвечает за закупку материалов, используемых в производстве, то эти затраты будут находиться в пределах его контроля. Однако если ответственность за закупки лежит на централизованном подразделении, то такого контроля не будет.

2 $15

Определите функцию спроса P = a – bQ, где P – цена, Q – количество, a – рассчитывается как цена, при которой спрос равен нулю, b рассчитывается как изменение в цене, деленное на изменение в количестве.

Рассчитайте a и b:
b = изменение цены / изменение количества = 2/-400 = -0.005.
Подставьте это в уравнение с известными значениями цены и количества
25 = a – (0.005 x 4,000)
a = 25 + (4,000 x 0.005) = 45

Уравнение спроса можно записать в виде: P = 45 – 0.005Q
Предельный доход (MR) можно определить как P = a – 2bQ, следовательно, MR = 45 – (2 × 0.005)Q или MR = 45 – 0.01Q.

Для объема в 3,000 ковриков предельный доход можно рассчитать как:
45 – (0.01 × 3,000) = $15.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

3 Утверждение 1 – ТОЛЬКО RI
Утверждение 2 – ОБА ПОКАЗАТЕЛЯ
Утверждение 3 – ТОЛЬКО ROI

Утверждение 1: Остаточная прибыль всегда будет расти, если доходность превышает стоимость капитала, однако рентабельность инвестиций может не увеличиваться, если текущая доходность уже очень высока.

Утверждение 2: Проекты с положительной чистой приведенной стоимостью (NPV) увеличат благосостояние акционеров и должны быть реализованы. Конфликт между остаточной прибылью, рентабельностью инвестиций и чистой приведенной стоимостью может возникнуть в тех случаях, когда менеджеры не хотят инвестировать в проекты с положительной NPV, поскольку такие инвестиции могут привести к снижению остаточной прибыли и рентабельности инвестиций (из-за увеличения активов).

Утверждение 3: Поскольку рентабельность инвестиций является относительным показателем, она подходит для сравнения обособленных подразделений разного размера, в то время как остаточная прибыль, будучи абсолютным показателем, для этого не подходит.

4 Убыток в размере $600

До дальнейшей переработки: стоимость сливок (10,000 литров × $1.20) = $12,000

После дальнейшей переработки:
Стоимость сливочного масла (8,000 единиц × $2.25) = $18,000
Затраты на дальнейшую переработку ((10,000 литров сливок × $0.50) + $1,600) = $6,600

В результате чистая прибыль составляет $11,400, что на $600 меньше, чем стоимость сливок при продаже.

5 Этап 1 – Миссия
Этап 2 – Цели
Этап 3 – Бюджеты
Этап 4 – Отклонения

Конечное видение организации определяет её миссию – смысл её существования. Исходя из этого, организация сможет сформулировать конкретные цели, которые позволят ей реализовать эту миссию.

Бюджеты представляют собой количественный план, отражающий, как организация намеревается достичь своих целей. Отклонения позволяют проводить детальный мониторинг фактических результатов по сравнению с бюджетом.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

6 Нормативные убытки - ПОТЕНЦИАЛЬНО СКРЫТЫЕ ЗАТРАТЫ
Ненормативные убытки - ТРАДИЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ

В данном вопросе затраты, связанные с нормативными убытками, распределяются между товарными единицами продукции, в результате чего теряют свою идентичность и становятся **потенциально скрытыми**.

Ненормативные убытки отражаются в отчете о прибылях и убытках отдельно, поэтому они аналогичны **традиционным** затратам на материалы, энергоресурсы и т. д.

Примечание: значения, приведенные в вопросе, приведены исключительно в качестве примера и не требуются для ответа на вопрос.

7 C

Одно из допущений простой линейной регрессии заключается в том, что то, что происходило в прошлом, будет продолжаться и в будущем. Следовательно, утверждение C верно.

Интерполяция означает прогнозирование в пределах диапазона исходных данных, тогда как экстраполяция – прогнозирование за пределами этого диапазона. Прогнозирование в пределах диапазона является более надежным, поскольку существует данные, подтверждающие прогноз. Трудно с уверенностью предсказать, какими будут результаты, если они выходят за пределы диапазона, зафиксированного в прошлом. Следовательно, вариант A является неверным.

Простая линейная регрессия предполагает, что на зависимую переменную влияет только одна независимая переменная. Следовательно, вариант B является неверным.

Простая линейная регрессия может помочь в прогнозе, когда между двумя переменными существует корреляция. Это может быть как положительная, так и отрицательная корреляция. Следовательно, вариант D является неверным.

8 Утверждение 1 – ВЕРНО
Утверждение 2 – НЕВЕРНО
Утверждение 3 – ВЕРНО

Утверждение 1: Теория ограничений предписывает поддерживать небольшой объем буферных запасов перед узким местом, чтобы не было необходимости замедлять работу или задерживать работу узкого места.

Утверждение 2: Производственные процессы, предшествующие узкому месту, должны работать с той же скоростью, что и само узкое место, чтобы обеспечить его наиболее эффективное использование. Если они работают быстрее, это приведет к накоплению незавершенного производства.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Утверждение 3: Минимизация затрат на обработку и затрат по капиталовложениям снижает объем капитала, связанного в медленно оборачивающихся запасах, и предотвращает растрату ресурсов.

9 **Этап 1 – Разработка концепции продукта**
Этап 2 – Установление цены реализации
Этап 3 – Определение маржи прибыли
Этап 4 – Расчет себестоимости продукта
Этап 5 – Определение разрыва между целевой и фактической себестоимостью
Этап 6 – Проведение функционального и стоимостного анализа
В рамках целевого управления себестоимостью после разработки концепции продукта компания выводит его на рынок и использует полученные отзывы для установления цены реализации.

Затем компания применяет к этой цене реализации требуемую маржу прибыли и рассчитывает целевую себестоимость. Это максимальные затраты, которые компания может понести при производстве продукта и при этом получить требуемую маржу.

Затем эта целевая себестоимость сравнивается с фактической себестоимостью, и выявляется разрыв между целевой и фактической себестоимостью. После этого компания должна использовать такие методы, как функциональный анализ затрат и стоимостной анализ, чтобы устранить этот разрыв.

10 **Утверждение 1 – ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ИНДИКАТОРЫ**
Утверждение 2 – ЗАПАЗДЫВАЮЩИЕ ИНДИКАТОРЫ
Утверждение 3 – ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ИНДИКАТОРЫ
Утверждение 4 – ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ИНДИКАТОРЫ
Опережающие индикаторы определяют будущий финансовый успех. Как правило, они сосредоточены на внутренних аспектах бизнеса, которые при надлежащем функционировании обеспечат будущую рентабельность.

Запаздывающие индикаторы отражают эффект принятых решений и зачастую представляют собой финансовые последствия внутренней деятельности.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

11 $13.55

Общие переменные затраты на одну сумку для ноутбука составляют:

		$
Материал A	1.1 кг x $3.00	3.30
Материал B	0.5 кг x $2.50	1.25
Трудозатраты	0.5 часа x $12	6.00
Переменные накладные расходы	0.5 кг x $2	1.00
Общие переменные затраты		**11.55**

Постоянные накладные расходы указаны в общем объеме, поэтому их необходимо распределить на общее количество произведенных единиц. Расчетная ставка распределения постоянных накладных расходов на 1 кг материала A определяется следующим образом:

= $10,000 / (1.1 × 5000) = $1.82 за кг.

Затем постоянные накладные расходы на единицу продукции рассчитываются как $1.82 за кг × 1.1 кг = $2.00 за сумку для ноутбука.

Таким образом, полные нормативные затраты одной сумки для ноутбука составляют $11.55 + $2.00 = $13.55.

12 Руководитель подразделения A – максимакс
Руководитель подразделения B – минимаксное сожаление
Руководитель подразделения C – ожидаемое значение

Руководитель подразделения A: критерий максимакс используется оптимистичными или склонными к риску руководителями и направлен на выбор наилучшего возможного (максимального) дохода.

Руководитель подразделения B: этот руководитель стремится минимизировать вероятность будущего сожаления. Метод минимаксного сожаления сравнивает каждый проект и рассчитывает «сожаление» от того, что не был выбран лучший вариант. Затем менеджер выбирает проект с наименьшим возможным сожалением в худшем случае.

Менеджер подразделения C: метод ожидаемого значения (EV) использует вероятности исходов для расчета наиболее вероятного результата каждого проекта; этот менеджер является нейтральным к риску, поэтому будет принимать решения на основе наиболее вероятного лучшего исхода.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

13 A и B

Перспектива внутренних бизнес-процессов учитывает аспекты деятельности, относящиеся к внутренней структуре организации. Перспектива удовлетворенности клиентов сосредоточена на показателях, которые в основном носят внешний характер. Следовательно, утверждение A верно.

Включение показателей, учитывающих причины успеха организации, таких как эффективные внутренние процессы и инновации, гарантирует, что при оценке эффективности будут учтены опережающие индикаторы. Опережающие индикаторы дают представление о долгосрочной эффективности. Следовательно, утверждение B верно.

Сбалансированная система показателей ориентирована в первую очередь на акционеров и клиентов, поэтому нельзя сказать, что она учитывает ВСЕ заинтересованные стороны. Она не учитывает регулирующие органы или местные сообщества, поскольку они не отражены ни в одной из четырех перспектив. Следовательно, вариант C является неверным.

Сбалансированная система показателей может применяться ко всем типам организаций, не давая каких-либо особых преимуществ именно организациям, предоставляющим услуги. Следовательно, вариант D является неверным.

14 C

Анализ затраты-объем-прибыль (CVP-анализ) исходит из допущения о постоянной цене реализации за единицу и постоянных переменных затратах на единицу, следовательно, маржинальная прибыль на единицу продукции будет постоянной. Таким образом, вариант C верный.

Предполагается, что постоянные затраты в целом остаются постоянными. Именно постоянные затраты на единицу будут уменьшаться по мере роста выработки продукции (выхода). Следовательно, вариант A неверный.

CVP-анализ предполагает постоянную цену реализации, поэтому нет необходимости снижать цену для увеличения спроса. Следовательно, вариант B является неверным.

CVP-анализ в большей степени подходит в качестве инструмента краткосрочного планирования, поскольку исходит из предположения, что в долгосрочной перспективе ничто не останется постоянным. Следовательно, вариант D является неверным.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

15 $480

На 3,000 тормозных колодок должно быть затрачено по 0.8 кг на каждую (3,000 × 0.8) = 2,400 кг

На 3,000 тормозных колодок фактически было затрачено (1,320 кг + 650 кг + 310 кг) = 2,280 кг

Разница = 120 кг благоприятная

Стоимость - $4.00 за кг ($3.20 / 0.8 кг)

Отклонение = $480 благоприятное

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Раздел B

16 B

Phonacc ставит перед собой цель максимизации прибыли. Для достижения этой цели целевая функция, подлежащая максимизации в формулировке линейного программирования, равна общей маржинальной прибыли.

	Наушники-вкладыши (E)	**Наушники (H)**	**Беспроводные зарядные устройства (W)**
	$	**$**	**$**
Цена реализации	50.00	75.00	65.00
Минус переменные затраты:			
Материал: корпуса	10.00	20.00	15.00
Материал: комплектующие	6.60	11.00	8.80
Прямой труд	5.40	9.00	4.50
Переменные накладные расходы	1.80	3.00	1.50
Маржинальная прибыль	**26.20**	**32.00**	**35.20**

Совокупная маржинальная прибыль составит = 26.2E + 32H + 35.2W

17 Ограничивающий фактор по комплектующим = 3E + 5H + 4W ≤ 5,000

Спрос на беспроводные зарядные устройства = W ≤ 560

Комплектующие: Объем доступных комплектующих ограничен 5,000 кг. Необходимо выразить это ограничение в килограммах. Стоимость одной единицы продукции E (наушники-вкладыши) составляет $6.60, что соответствует 3 кг по цене $2.20 за кг. Аналогичное преобразование проводится для H (наушники) с результатом 5 кг и для W (беспроводные зарядные устройства) с результатом 4 кг.

Следовательно, в алгебраическом выражении общее использование комплектующих в кг будет равно 3E + 5H + 4W. Это значение не может превышать имеющиеся 5,000 кг, отсюда и условие ≤ 5,000.

Беспроводные зарядные устройства: спрос на беспроводные зарядные устройства составляет 560 единиц в месяц. Следовательно, количество производимых беспроводных зарядных устройств, W, не может превышать 560 единиц, так как нет смысла производить товары, которые не будут проданы. Отсюда получаем выражение W ≤ 560.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

18 $19,752

Оптимальный план производства обеспечит максимальную маржинальную прибыль, равную целевому значению на выходе = $35,152.

Для получения прибыли необходимо вычесть общие постоянные затраты за месяц (исходя из ожидаемого месячного спроса):
= ($12 × 400) + ($20 × 250) + ($10 × 560)
= $15,400.

Следовательно, прибыль = $35,152 – $15,400 = $19,752.

19 Утверждение 1 – ВЕРНО
Утверждение 2 – НЕВЕРНО
Утверждение 3 – ВЕРНО

Утверждение 1: теневая цена на корпуса указана в выработке продукции как 8.00, что означает, что это утверждение верно.

Утверждение 2: имеется резерв времени прямого труда, равный 22.5, то есть он не был использован полностью, поэтому это утверждение неверно.

Утверждение 3: оптимальный объем производства беспроводных зарядных устройств составляет 560 единиц, что будет соответствовать спросу, поэтому это утверждение верно.

20 D

Оба утверждения неверны.

Симплексный метод линейного программирования позволяет определить оптимальное количество единиц каждого продукта, которое следует произвести, а не оптимальную цену реализации.

Симплексный метод линейного программирования можно использовать для решения задач, в которых ограничено любое количество ресурсов. Если имеется только один лимитирующий фактор, использовать симплекс-метод линейного программирования не обязательно, однако это возможно, и в результате будет получен оптимальный план производства.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

21 D

	Геймпады (единицы)
Запасы на начало периода	3,600
Квартальный объем продаж	15,000
Запасы на конец периода (1/3 от 15,000)	5,000
Объем производства в 1-м квартале	**16,400**
Количество единиц в партии	200
Количество партий = количество наладок оборудования	**82**
Затраты на одну наладку оборудования	$80
Общие затраты на наладку оборудования	**$6,560**

22 $5.59

Затраты на одну проверку качества, включая увеличение заработной платы = $260 × 1.075 = $279.50

	Джойстики (единицы)
Количество произведенных единиц	18,000
Количество контролей качества (18,000 / 50)	360
Общие затраты на контроль качества (360 × $279.50)	$100,620
Затраты на контроль качества на единицу продукции ($100,620 / 18,000)	**$5.59**

Альтернативный расчёт:
Контроль качества проводится через каждые 50 устройств, поэтому затраты на единицу продукции
= $279.50 / 50 = $5.59.

23 A

Для разделения переменных и постоянных затрат на доставку необходимо использовать минимаксный метод:

Переменные затраты: ($75,950 – $67,200)/(325 – 200) = $8,750/125	$70 за доставку
Общее количество доставок (совпадает с количеством заказов) (18,000/100)	180
Общие переменные затраты	**$12,600**

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

24 Количество наладок оборудования - Вырастет

Бюджетные затраты - Вырастут

Размер партии уменьшится, а значит, число наладок оборудования увеличится. Это приведет к увеличению бюджетных затрат на один джойстик, если все остальные затраты останутся неизменными.

Размер партии уменьшился с 450 до 300 единиц, выпускаемых в каждой партии.
Меньший размер партии означает, что для производства того же запланированного объема потребуется больше партий, а значит, количество наладок оборудования увеличится.

Увеличение количества наладок оборудования приведет к росту затрат по наладке оборудования, предусмотренных бюджетом для джойстика.

25 Утверждение 1 – ВЕРНО

Утверждение 2 – НЕВЕРНО

Утверждение 3 – ВЕРНО

Утверждение 1: В методе ABB используются знания о видах деятельности, приводящих к возникновению накладных расходов. Составление бюджета на основе этих драйверов затрат позволит получить более точный бюджет на будущее, чем при использовании метода приростного бюджетирования.

Утверждение 2: Метод ABB наиболее актуален в ситуациях, когда имеется широкий ассортимент продукции с различными методами и сроками производства.

Утверждение 3: Метод ABB требует подробных знаний о видах деятельности, драйверах, ставках затрат на один драйвер и прогнозах по этим драйверам, получение которых повлечет большие расходы в организации, ранее не использовавшей данный подход.

26 35.61%

Все денежные показатели указаны в $'000.
Выручка = $520 + $480 + $500 + $620 = $2,120
Операционная прибыль = $180 + $175 +$180 + $220 = $755
Маржа операционной прибыли = $755/$2,120 = 35.613%, округлено до 35.61% с точностью до двух десятичных знаков.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

27 Утверждение 1 – ПРОБЛЕМА
Утверждение 2 – НЕ ПРОБЛЕМА
Утверждение 3 – ПРОБЛЕМА

Утверждение 1: объективно оценить моральный дух сотрудников может быть сложно, поскольку речь идет о качественном показателе, который трудно выразить в количественных величинах. Например, разные сотрудники могут по-разному понимать, что означает «уровень 7» удовлетворенности.

Утверждение 2: большее число респондентов даст более достоверное представление об удовлетворенности персонала, а значит, предоставит более качественные данные для интерпретации.

Утверждение 3: данные, скорее всего, будут недостоверными, поскольку они были собраны в ходе мероприятия, направленного на повышение удовлетворенности сотрудников. Если бы данные собирались в обычный рабочий день, результаты могли бы оказаться другими.

28 90.32%

Коэффициент производительности труда рассчитывается следующим образом:
(нормативные рабочие часы/фактические рабочие часы) × 100

Отработанные часы = 7,750 (по данным дэшборда)

Нормативные рабочие часы:

Тип оборудования	Произведенное количество	Нормативные рабочие часы на единицу оборудования	Итого нормативные рабочие часы
XRT750	500	5	2,500
SRT500	900	4	3,600
BRT250	300	3	900
			7,000

Производительность труда = (7,000 / 7,750) × 100 = 90.323%, округлено до 90.32%

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

29 Утверждение 1 – НЕВЕРНО
Утверждение 2 – НЕВЕРНО
Утверждение 3 – ВЕРНО

Утверждение 1:

	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Продажи	480	500	620
Валовая прибыль	201	205	250
Маржа валовой прибыли	41.88%	41.00%	40.32%

Хотя абсолютный показатель валовой прибыли растет со 2-го по 4-й квартал, маржа валовой прибыли не увеличивается.

Утверждение 2: простои, скорее всего, являются следствием возникновения брака, поэтому оборудование останавливают для проведения расследования. Когда оборудование простаивает, ничего не производится.

Утверждение 3: улучшение этих показателей, вероятно, повысит рентабельность, поскольку снизятся затраты, связанные с браком, и затраты на оплату труда. Возможно, что выручка также увеличится, поскольку сокращение простоя оборудования может способствовать наращиванию уровня производства. Однако это будет зависеть от спроса.

30 D

Использование исключительно финансовых показателей деятельности может привести к формированию краткосрочной точки зрения на результаты деятельности компании, поскольку при этом не будут учитываться причины долгосрочного успеха, поэтому утверждение 1 является неверным.

Именно использование нефинансовых показателей деятельности в дополнение к финансовым позволяет получить более широкое и целостное представление о результатах деятельности организации как в настоящее время, так и в будущем, поэтому утверждение 2 является неверным.

Оптимальные бизнес-решения, скорее всего, будут приняты, если наряду с финансовыми показателями будут учитываться нефинансовые показатели, поскольку это позволит провести всесторонний анализ принимаемого решения.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Раздел C

31 (a) Затраты жизненного цикла и прибыль составляют **$160,100** и **$9,813** соответственно.

	20X2 Янв-Дек $	**20X3 Янв-Дек $**	**20X4 Янв-Дек $**	**20X5 Янв-Дек $**	**20X6 Янв-Дек $**	**20X7 Янв-Дек $**	**20X8 Янв-Июн $**	**Итого $**
Консультант	20,000							20,000
Административная поддержка[1]	12,000	12,000	6,000					30,000
Закупки[2]	2,600							2,600
Оборудование		75,000						75,000
Установка		7,500						7,500
Обслуживание[3]			2,250	2,250	2,250	2,250		9,000
Маркетинг		10,000						10,000
Демонтаж							6,000	6,000
Общие затраты	**34,600**	**104,500**	**8,250**	**2,250**	**2,250**	**2,250**	**6,000**	**160,100**
Экономия энергии[4]		**15,000**	**31,500**	**33,075**	**34,729**	**36,465**	**19,144**	**169,913**

[Примечание: для наглядности цифры приведены в годовом исчислении. Такая структура не является обязательной, поскольку требуется указать только совокупные затраты жизненного цикла и прибыль.]

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Расчеты:

1. Первый год Этапа 2 заканчивается 30 июня 20X4г.
2. $52,000 x 10% x 50% = $2,600
3. 3% x $75,000 начиная с 30 июня 30 June 20X4 = $2,250
4. Экономия энергии начинается с Этапа 2, 1 июля 20X3 года; следовательно, в этот год включена экономия за шесть месяцев:
   20X3 = 50% x $0.50 x 60,000 = $15,000
   20X4 = 100% x $0.50 x 1.05 x 60,000 = $31,500
   20X5 = $31,500 x 1.05 = $33,075
   20X6 = $33,075 x 1.05 = $34,729
   20X7 = $34,729 x 1.05 = $36,465
   20X8 = 50% x $36,465 x 1.05 = $19,144

(b) ЕС стоит реализовать данный проект.

Несмотря на то, что рентабельность за весь жизненный цикл проекта составит всего $9,813, оценки компании указывают на то, что инициативы в области устойчивого развития следует реализовывать везде, где это возможно. Учитывая, что все поставщики придерживаются принципов устойчивого развития, они могут отказаться от сотрудничества с ЕС, если компания не будет внедрять подобные практики устойчивого развития.

Кроме того, не было учтено ни потенциальное укрепление бренда в результате реализации проекта, ни возможный ущерб для бренда в случае отказа от его реализации.

(c) Сложности при сборе данных

Учет затрат жизненного цикла – это метод учета затрат, в котором учитываются исключительно финансовые затраты и выгоды; поэтому при оценке некоторых экологических затрат или выгод в рамках такого проекта могут возникнуть сложности с определением их финансовой стоимости. Например, трудно количественно оценить значение того, что компания имеет меньший углеродный след, будь то польза для окружающей среды или, на более низком уровне, положительное влияние на бренд ЕС.

Не были учтены некоторые экологические затраты, такие как:

- любые отходы, образующиеся в результате замены существующих систем
- воздействие на окружающую среду, связанное с использованием редкоземельных ресурсов в «умных» технологиях

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Сложности при прогнозировании затрат

Хотя сбор данных, таких как гонорары консультантов и управленческие расходы, вероятно, будет достаточно надежным, многие затраты и выгоды возникнут в будущем и, как таковые, их сложнее предсказать. Например, затраты на оборудование и монтаж невозможно определить до тех пор, пока консультант не вынесет свои рекомендации и не будут найдены поставщики. А проект уже реализуется в течение года.

ЕС использует информацию, предоставленную производителями, для оценки стоимости оборудования, однако производители могут не захотеть полностью раскрывать информацию, либо она может оказаться устаревшей. Например, если они были одними из первых, кто внедрил «умные» технологии, то, возможно, заплатили за них больше. Также сложно определить, насколько схожи потребности ЕС и производителей и подходит ли одна и та же технология для обеих сторон.

Кроме того, некоторые затраты прогнозируются на основе текущих цен, например, стоимость 1 кВт·ч энергии. Если экологические проблемы станут более актуальными, затраты на энергоресурсы могут расти быстрее, чем оценочное значение в 5%, что означает, что проект станет более рентабельным.

Движущей силой данного проекта являются допущения, касающиеся сокращения энергопотребления в результате внедрения новых интеллектуальных технологий. Эти допущения можно будет проверить только после проведения мониторинга, который начнется после запуска Этапа 2.

32 (a) Нормативная маржинальная прибыль

			Затраты на одну сумку ($)
Кожа	0.75 метра	$8.60 за метр	6.45
Резина	0.2 метра	$6.20 за метр	1.24
Труд	3.5 часа	$16.00 в час	56.00
Переменные накладные расходы	3.5 часа	$4.30 в час	15.05
			78.74

Нормативная маржинальная прибыль = $129 – $78.74 = $50.26

Альтернативный расчет:

Нормативная маржинальная прибыль = бюджетная маржинальная прибыль / бюджетный объем реализации

= $603,120/12,000 = $50.26

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

(i) Фактический объем реализации

(Фактический объем – нормативный объем) × нормативная маржинальная прибыль = $40,208

Фактический объем – нормативный объем

= $40,208/$50.26 = 800

Фактический объем = 12,000 + 800 = **12,800 сумок**

(ii) Фактическое использование кожи – кожа

[Фактическое количество – (нормативное количество × фактический объем)] × нормативная цена = $16,512

[Фактическое количество – (0.75 × 12,800)] × $8.60 = $16,512

Фактическое количество = $16,512/$8.60 + (0.75 × 12,800) = 11,520

На одну сумку = 11,520/12,800 = **0.90 метра на сумку**

(iii) Фактическая ставка оплаты труда

Фактическое количество часов × (фактическая ставка – нормативная ставка) = $163,840

40,960 × (фактическая ставка – $16) = $163,840

Фактическая ставка = $163,840/40,960 + $16 = **$20 в час**

(iv) Фактические общие переменные накладные расходы

Фактическое количество часов × (нормативная ставка – фактическая ставка) = $8,192 (Благоприятное)

($4.30 – фактическая ставка) = $8,192/40,960

Фактическая ставка = $4.30 – ($8,192/40,960) = $4.10

Фактическая ставка × фактическое количество часов = $4.10 × 40,960 = **$167,936**

(b) В целом результаты деятельности HGB оказались неудовлетворительными: фактическая маржинальная прибыль в 1-м квартале была на $306,032 ниже бюджета. Основными факторами, повлиявшими на это, стали продажи и затраты на рабочую силу.

Неблагоприятное отклонение по реализации составило $215,792. Это было вызвано, главным образом, неблагоприятным отклонением по цене реализации в размере $256,000, что свидетельствует о том, что фактическая цена реализации составила $109 по сравнению с нормативной ценой реализации в $129. ($129 – ($256,000/12,800)). Нет никаких указаний на то, почему цена оказалась ниже на 15.5%. Если это было намеренным шагом для увеличения объема продаж, то он не увенчался успехом, поскольку фактический объем реализации превысил плановый показатель лишь на 800 единиц.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Отклонение по ставке оплаты труда было неблагоприятным и составило $163,840, что свидетельствует о том, что выплачивалась гораздо более высокая ставка, чем нормативная в размере $16. Фактическая ставка оплаты труда составила $20, что на 25% выше нормативной.

Большинство сотрудников работают в HGB более пяти лет, поэтому, возможно, им выплачивается надбавка за лояльность компании. Хотя благоприятное отклонение по производительности составляет всего $61,440, более высокая ставка не приводит к соответствующему уровню экономии за счет повышения эффективности.

HGB необходимо пересмотреть процесс установления нормативов в отношении ставки оплаты труда, поскольку в случае, если сотрудники имеют большой стаж, их ставка должна быть известна с большей точностью, если только в этом квартале не произошло существенного и непредвиденного повышения заработной платы.

Общее неблагоприятное отклонение по материалам составляет $12,544. Неблагоприятное отклонение по резине составило $8,704, а по коже - $3,840. Кожа была приобретена по более низкой цене, но это могло быть связано с более низким качеством материала, а неблагоприятное отклонение по объему использования также может быть результатом использования материала более низкого качества, поскольку с ним может быть сложнее работать. Это более низкое качество может объяснить, почему HGB пришлось снизить цену реализации сумок. Учитывая, что компания славится высоким качеством своей продукции, такая ситуация не должна повторяться, так как это может нанести ущерб репутации бренда.

(c) Мнение менеджера по маркетингу

Менеджер по маркетингу права в том, что отклонения учитывают исключительно финансовую информации. Это одно из известных ограничений анализа отклонений.

Поскольку устойчивое развитие является ключевым фактором успеха для HGB, очевидно, что должны существовать соответствующие ключевые показатели результатов деятельности (KPI). Их не найти в отчете об отклонениях, за исключением случаев, когда речь идет о финансовых затратах на инициативы в области устойчивого развития, но этого будет недостаточно для подтверждения того, что компания действительно ведет устойчивый бизнес. Поэтому важно, чтобы HGB наряду с анализом отклонений использовала и другие системы оценки эффективности.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Действительно, анализ отклонений теряет свою актуальность из-за быстро меняющихся условий. Хотя по-прежнему необходимо отслеживать проблемы контроля и принимать соответствующие меры, важно, чтобы HGB осознавала необходимость пересмотра нормативов по мере изменения условий и внедрения других показателей эффективности для оценки нефинансовых факторов.

Менеджер по маркетингу совершенно верно отмечает, что информацию о доле рынка невозможно получить с помощью анализа отклонений.
HGB увеличила объем продаж по сравнении с бюджетом, но исходя из предоставленной информации невозможно определить, привело ли это также к увеличению доли рынка или, напротив, к ее сокращению, если рынок рос более быстрыми темпами.

Мнение менеджера по производству

Менеджер по производству прав, беспокоясь о качестве. Фокус на отклонениях может негативно сказаться на качестве. Например, стремление снизить затраты на материалы может привести к закупке низкокачественных материалов. Это может повлиять как на восприятие клиентами, так и на долговечность сумок.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Схема оценки

	баллов
Раздел A	
каждый вопрос оценивается в два балла	**30**
Раздел B	
каждый вопрос оценивается в два балла	**30**
Раздел C	
31 (a) Расчет затрат жизненного цикла:	
- Вознаграждение консультанта	0.5
- Административная поддержка – два полных года	0.5
- Административная поддержка – шесть месяцев	0.5
- Закупки – включение в затраты жизненного цикла	0.5
- Закупки – доля за шесть месяцев	0.5
- Закуп оборудования	0.5
- Установка оборудования	0.5
- Обслуживание	1
- Маркетинг	0.5
- Демонтаж	0.5
- Общие затарты жизненного цикла	0.5
- Экономия энергии:	
Потребление 60 000 кВт·ч	0.5
Ежегодный прирост	0.5
Выгода за полгода/год в соответствующие годы	1
- Общая прибыль жизненного цикла	1
	9
(b) Рекомендация с обоснованием	**3**

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

(c) Каждый рассмотренный аспект в контексте ЕС – до 2 баллов за каждый, в том числе:

- Оценка экологических затрат/выгод (углеродный след, сокращение выбросов, имидж бренда)	2
- Неучтенные затраты, такие как отходы, редкие природные ресурсы	2
Прогноз затрат:	
- Надежность данных варьируется	2
- Неточные прогнозы	2
- Допущения	2
Максимум	**8**
ИТОГО	**20**

32 (a)

Фактический объем реализации	2
Фактическое использование кожи	2
Фактическая ставка оплаты труда	2
Фактические общие переменные накладные расходы	2
	8

(b) Анализ результатов деятельности – 1 балл за каждый релевантный пункт (до 2 баллов, если в пункте прослеживаются соответствующие взаимосвязи), в том числе:

- В целом неудовлетворительные результаты деятельности	1-2
- Повышение производительности труда не компенсирует рост затрат	1-2
- Цена кожи, отражающая ее более низкое качество	1-2
- Влияние на качество конечного продукта и, как следствие, на цену реализации	1-2
Максимум	**7**

(c) Оценка обоснованности комментариев – до 2 баллов за каждый, в том числе:

Менеджер по маркетингу:	
- Отсутствие показателей устойчивости	2
- Быстро меняющиеся условия	2
- Отсутствие доступа к информации о доле рынка	2
Менеджер по производству:	
- Возможное негативное влияние на качество	2
Максимум	**5**
ИТОГО	**20**

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.