Предлагаемое решение

Раздел A

1 A и C

Зеленое бюджетирование, с использованием таких методов, маркировка «зеленых» расходов бюджета, обеспечит полное понимание организацией экологических последствий принимаемых ею решений.

Зеленое бюджетирование ориентировано на информацию, используемую внутри организации для целей бюджетирования и планирования, и, как таковое, не предусматривает сбор информации, необходимой для внешнesй отчетности.

Оценка воздействия на окружающую среду может использоваться для анализа последствий деятельности, предусмотренной бюджетом, что помогает расставить приоритеты в расходах для достижения желаемого влияния на окружающую среду.

Хотя зеленое бюджетирование повышает осведомленность о влиянии решений организации на ее экологическое положение, оно не приводит напрямую к достижению экологических целей.

2 D

При использовании рыночного метода ни подразделение-продавец, ни подразделение-покупатель не будут в итоге платить больше или продавать дешевле, чем в случае внешней сделки купли-продажи. Зачастую можно применять скидки, связанные с экономией, например, на сбытовых расходах.

Методы, основанные на фактических затратах, могут привести к переносу неэффективности от подразделения-продавца к подразделению-покупателю. Это будет стимулировать продавца, но не покупателя. Подразделение-покупатель может совершать закупки на внешнем рынке, хотя на самом деле более целесообразно было бы осуществлять закупки внутри компании.

Внутренние закупки по методу переменные затраты плюс или нормативные полные затраты плюс будут предпочтительнее для подразделения-покупателя по сравнению с закупками на внешнем рынке. Это позволило бы подразделению-продавцу добавить наценку, но она может не покрыть общие затраты и будет меньше той суммы, которую можно было бы получить от продажи на внешнем рынке; поэтому подразделение-продавец предпочло бы продавать на внешнем рынке, что будет неоптимальным решением.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

3 $177

Общие переменные затраты:

		$
Запуск	3 месяца x 60 клиентов x $30	5,400
Рост	6 месяцев x 65 клиентов x $30	11,700
Зрелость	12 месяцев x 75 клиентов x $30	27,000
Спад	4 месяца x 30 клиентов x $30	3,600
		47,700

Общие затраты жизненного цикла = $47,700 + $60,000 + $110,000 = $217,700

Общее количество клиентов за весь жизненный цикл = 180 + 390 + 900 + 120 = 1,590

Затраты жизненного цикла на одного клиента = $217,700 / 1,590 = $136.92

Следовательно, если требуется получить прибыль в размере $40 на одного клиента, цена курса должна составить $176.92 или $177 с округлением до целого $.

4 Утверждение 1 – ВЕРНО

Утверждение 2 – НЕВЕРНО

Утверждение 3 – НЕВЕРНО

Утверждение 1: Каждый критический ресурс (то есть ресурс, не имеющий запаса) будет иметь теневую цену, большую нуля.

Утверждение 2: Теневая цена – это максимальная надбавка, которую стоит заплатить сверх текущей цены данного ресурса.

Утверждение 3: Теневая цена, равная нулю, указывает на то, что ресурс не является критическим, поэтому поставка еще одной единицы не повлияет на оптимальное решение.

5 Авиакомпания – Динамическое ценообразование

Провайдер облачного хранилища – Ценообразование на основе использования

Провайдер медиа-услуг – Ценообразование на основе подписки

Маркетинговое агентство – Ценообразование на основе результатов

Авиакомпания использует данные о бронированиях, расписании рейсов и пользовательских данных постоянных пассажиров для максимизации своей выручки, привязывая цену к готовности пользователей платить.

Поставщик облачного хранилища взимает с клиентов плату в зависимости от фактического объема использования услуг, тем самым приводя стоимость для пользователя в соответствие с получаемой им выгодой.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Поставщик медиа-услуг получает предсказуемый поток выручки, что позволит ему и дальше совершенствовать свои предложения и, следовательно, завоевать большую долю рынка.

Маркетинговое агентство работает на конкурентном рынке, и, если оно уверено в качестве своих услуг (что подтверждается рыночными данными и результатами), оно может устанавливать цены исходя из той ценности, которую оно приносит клиенту.

6 A и C

Маржа безопасности = (Бюджет продаж – точка безубыточности (BEP)) / Бюджет продаж.

Снижение постоянных затрат приведет к снижению точки безубыточности и, следовательно, к увеличению маржи безопасности.

Точка безубыточности = Постоянные затраты / Маржинальная прибыль на единицу продукции. Если постоянные затраты увеличиваются на 5%, точка безубыточности увеличивается на 5%.

Изменения доли маржинальной прибыли в выручке (коэффициент C/S) не будут пропорциональны изменениям цены. Лучше всего это рассмотреть на примере цифр:

Если цена реализации = $20, переменные затраты = $12, то маржинальная прибыль на единицу продукции составит $8, а коэффициент C/S - 0.4 (8/20).

Если цена реализации снизится на 10% до $18, это приведет к маржинальной прибыли в $6 и коэффициенту C/S - 0.33 (6/18).

Коэффициент C/S снизился на 17.5%, что превышает снижение цены в 10%.

7 Определение 1 – ВЕРНО

Определение 2 – НЕВЕРНО

Определение 3 – НЕВЕРНО

Цели, а не ключевые показатели результатов деятельности – это формулировки того, что организация должна достичь для выполнения своей миссии, с четким указанием, как это будет происходить, поэтому определение 2 является неверным.

Чтобы обеспечить достижение целей, организация определяет области, в которых она должна демонстрировать высокие результаты для достижения успеха. Эти области и являются критическими факторами успеха, поэтому определение 1 является правильным.

Для каждого критического фактора успеха руководство должно определить показатели, позволяющие отслеживать результаты в данной области – ключевые показатели результатов деятельности, а не цели, поэтому определение 3 является неверным.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

8 37 часов

Общее время для 12 партий = 53.93 × 12 = 647.16

Кумулятивное среднее время на одну партию для 11 партий = Y = 120 x $11^{-0.3219}$ = 55.46

Общее время для 11 партий = 55.46 × 11 = 610.06

Следовательно, приростное время для 12-й партии = 647.16 – 610.06 = 37.1 часа

9 B

Директор по логистике описывает распространенную проблему переизбытка данных в сбалансированной системы показателей, поскольку она предоставляет множество показателей в четырех перспективах, в результате чего пользователям приходится анализировать большой объем данных. Это создает риск того, что общая эффективность будет оставаться неопределенной.

Директор по продажам упоминает проблему, связанную с источником данных для подсчета показателя в клиентской перспективе.

Директор по производству отмечает проблему интерпретации и анализа результатов, представленных в сбалансированной системе показателей, обусловленную взаимосвязями между перспективами.

Директор по исследованиям озабочен определением подходящего показателя эффективности для сбалансированной системы показателей.

10 Утверждение 1 – НЕВЕРНО

Утверждение 2 – ВЕРНО

Амортизация не относится к альтернативным затратам. Альтернативные затраты возникают в результате отказа от альтернативных вариантов в связи с принятым решением и считаются релевантными затратами.

Амортизация является вмененной затратой, поскольку возникает в результате применения методов бухгалтерского учета и соответствующих принципов. Поскольку она не представляет собой движение денежных средств, она не считается релевантной затратой.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

11 Утверждение 1 – ВНУТРЕННИЕ ЗАТРАТЫ ИЗ-ЗА НЕСООТВЕТСТВИЯ
Утверждение 2 – ЗАТРАТЫ НА ВЫЯВЛЕНИЕ УЩЕРБА
Утверждение 3 – ЗАТРАТЫ НА ВЫЯВЛЕНИЕ УЩЕРБА
Утверждение 4 – ВНУТРЕННИЕ ЗАТРАТЫ ИЗ-ЗА НЕСООТВЕТСТВИЯ

Сбор и переработка отработанных выхлопных газов представляют собой затраты, возникающие в результате создания отходов или загрязняющих веществ и предотвращения их сброса в окружающую среду. Таким образом, это является экологическими внутренними затратами из-за несоответствия.

Проверки в рамках контроля качества и измерение энергопотребления являются затратами на выявление ущерба окружающей среде, поскольку их цель заключается в определении воздействия той или иной деятельности на окружающую среду.

Очистка сточных вод также представляет собой расходы, возникающие в результате создания отходов или загрязняющих веществ и предотвращения сброса этих отходов в окружающую среду, поэтому она также является экологическими внутренними затратами из-за несоответствия.

12 A

Ожидаемый объем продаж = (0.7 x 5,000) + (0.3 x 2,000) = 4,100 кепок

Ожидаемые переменные затраты на одну кепку = (0.25 x $3.50) + (0.75 x $3.50 x 1.16) = $3.92 за кепку

Ожидаемая маржинальная прибыль на единицу продукции = $9.50 - $3.92 = $5.58 за кепку.

Совокупная ожидаемая маржинальная прибыль и, следовательно, чистая прибыль = $5.58 x 4,100 = $22,878

13 C

Таким образом, материалы более низкого качества могут потребовать использования дополнительных ресурсов в процессе производства, что приведет к неблагоприятному отклонению по объему использования. Однако более низкая цена, уплаченная за сырье и материалы, приводит к благоприятному отклонению по цене.

Прохождение работниками обучения, позволившего им более рационально использовать материалы в процессе производства, приведет к благоприятному отклонению по объему использования и не объяснит отклонение на материалы по цене.

Поломка производственного оборудования, повлекшая порчу материалов, привела бы исключительно к неблагоприятному отклонению по объему использования и не объяснила бы отклонение на материалы по цене.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Увеличение объема закупок для удовлетворения спроса само по себе не влияет на отклонение по объему использования, однако оптовая скидка привела бы к благоприятному отклонению на материалы по цене.

14 35%

Используем:

Операционный рычаг составляет 140%, поэтому, если маржинальная прибыль = 140, то операционная прибыль составит 100. Соответственно, постоянные затраты (разница между прибылью и маржинальной прибылью) составят 40.

При снижении объема реализации постоянные затраты останутся неизменными, но общая маржинальная прибыль уменьшится следующим образом:

	Текущее значение	**Снижение объема на 25%**
Маржинальная прибыль	140	105
Постоянные затраты	40	40 (не изменились)
Операционная прибыль	100	65 (маржинальная прибыль – постоянные затраты)
Операционный рычаг	140%	

Это показывает снижение операционной прибыли на 35% (со 100 до 65).

Примечание: поскольку существуют различные определения операционного рычага, в задаче указано, какое из них следует использовать.

15 C

Анализ отклонений с разбивкой на плановые и операционные элементы способствует внедрению системы учета по центрам ответственности, поскольку предусматривает привлечение руководителей к ответственности только за те аспекты, которые они могут контролировать. Таким образом, утверждение 1 является основанием для проведения данного анализа.

Хотя анализ отклонений с разбивкой на плановые и операционные элементы позволяет выявить, в каких областях фактические показатели отличаются от предусмотренных бюджетом, и отделить проблемы планирования от операционных результатов, он не позволяет определить конкретную причину операционного отклонения. Таким образом, это не может служить основанием для проведения анализа.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Поскольку планирование и операционной анализ проводятся после получения результатов, они не позволяют заранее выявить проблемы в новых стандартах, поэтому утверждение 3 не является основанием для проведения анализа.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Раздел B

16 Утверждение 1 – НЕВЕРНО
Утверждение 2 – ВЕРНО
Утверждение 3 – НЕВЕРНО
Утверждение 4 – ВЕРНО

При целевом управлении себестоимостью важна максимальная точность при оценке затрат. Следует избегать произвольного подхода к отнесению затрат, включая метод полного поглощения затрат, поскольку четкое понимание факторов, определяющих затраты, будет иметь решающее значение в процессе сокращения затрат, необходимом для достижения целевой себестоимости.

Целевое управление себестоимостью действительно поощряет учет пожеланий клиентов на ранних этапах, чтобы учесть конкретные характеристики, качество продукции и скорость вывода продукта на рынок.

Вопросы, связанные с определением цены, схожи независимо от того, предлагается ли продукт или услуга. Новизна или уникальность продукта или услуги будут оказывать гораздо более значительное влияние на то, насколько сложно или, наоборот, легко установить цену.

Целевое управление себестоимостью также заставит компанию тщательно подходить к проектированию и, скорее всего, будет успешным, если затраты будут оптимизированны на ранних этапах, а не после начала производства.

17 $39.00

Целевая себестоимость = целевая цена минус необходимая маржа прибыли

= ($60 x (1-0.35)) = $39.00

18 Целевая себестоимость – останется неизменной
Разрыв между целевой и ожидаемой себестоимостью – увеличится

Целевая себестоимость **останется неизменной**, а разрыв между целевой и ожидаемой себестоимостью **увеличится**.

Целевая себестоимость не изменится, поскольку она рассчитывается на основе целевой цены и маржи прибыли, которые не изменяются.

Изменение коэффициента кривой обучения (увеличение с 80% до 85% означает, что темп обучения замедляется) приведет к увеличению текущей расчетной себестоимости, что, в свою очередь, увеличит разрыв между целевой и ожидаемой себестоимостью.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

19 B

Совокупные производственные затраты на единицу продукции = $15.30
($3.00 + $2.50 + $5.05 + $0.45 +$4.30)

Совокупные непроизводственные затраты на единицу продукции = $16.00
($2,500,000 + $1,700,000 + $1,400,000)/350,000

Ожидаемая себестоимость единицы продукции (15.30+16.00) = $31.30

Прогнозируемый разрыв между целевой и ожидаемой себестоимостью = $19.50 – $31.30 = $11.80

20 D

Целевая цена = цена с учетом инфляции + премия

Два года инфляции цены Green Forest
= $60 x $(1+0.05)^2$= $66.15

Целевая цена = $66.15 x (1+0.075) = $71.11

21 Этап 1 – Собрать исторические пары данных (x, y)
Этап 2 – Вычислить суммы x, y, , x^2 и xy
Этап 3 – Вычислить значение b
Этап 4 – Вычислить значение a
Первый этап заключается в сборе списка данных в формате x-y (т. е. независимых и зависимых переменных).

Затем на основе этих данных следует вычислить Σx, Σy, Σxy и Σx^2.
На основе этого можно вычислить значение b.
После вычисления b можно вычислить значение a.
Значения a и b затем позволят вывести формулу y = a + bx

22 6.26

b = ((12 x 100,204) – (338 x 3,456)) / ((12 x 9,977) – (338^2))
= 34,320 / 5,480
= 6.26277

23 C

Прогноз количества рабочих дней, y = 150 + (7.5 x 34) = 405 дней

Прогноз затрат = 405 дней x 8 часов в день x ($11.25 x 1.12) = $40,824

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

24 B

Коэффициент корреляции — это степень корреляции между двумя переменными, в нашем случае между фестивалями и рабочими днями персонала. Это значение может варьироваться от -1 до +1.

Значение 0.71 свидетельствует о высокой степени положительной корреляции между переменными, т. е. если количество фестивалей увеличивается, то количество необходимых рабочих дней персонала также увеличивается. Однако оно не дает никакой информации о фактическом масштабе такого увеличения, поэтому утверждение 1 является неверным.

r^2 = коэффициент детерминации = 0.71 × 0.71 = 50%. Это означает, что 50% колебаний в количестве рабочих дней персонала объясняются изменениями в количестве фестивалей, и, следовательно, утверждение 2 является верным.

25 Утверждение 1 – НЕВЕРНО
Утверждение 2 – НЕВЕРНО
Утверждение 3 – ВЕРНО
Утверждение 4 – ВЕРНО

Поскольку регрессия по методу наименьших квадратов использует все пары данных, она гораздо точнее, чем минимаксный метод, и в меньшей степени подвержена влиянию экстремальных значений.

Корреляция и регрессия являются расчетными методами и, следовательно, могут применяться только к количественным данным.

Линейные зависимости могут не сохраняться за пределами диапазона исторических данных, поэтому прогнозы, основанные на экстраполяции, могут быть неточными.

Корреляция измеряет, насколько изменение одной переменной можно объяснить изменениями другой. При этом причинно-следственная связь может отсутствовать.

26 $124

Отклонения по цене для каждого ингредиента рассчитываются следующим образом:

Манго: 238 кг x ($9.00-$8.50) = $119 Б
Ананас: 320 кг x ($2.00-$1.90) = $32 Б
Маракуйя: 35 кг x ($25.00-$26.00) = $35 Н
Йогурт: 270 кг x ($2.00-$1.97) = $8 Б

Общее отклонение затрат на материалы по цене = $119 Б + $32 Б + $35 Н + $8 Б = $124 Б

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

27 A

	Фактическое количество в фактической номенклатуре	Фактическое количество в нормативной номенклатуре	Разница	Нормативная цена	Отклонение
	кг	**кг**	**кг**	**за кг $**	**$**
Манго	238	228.23	9.77 Н	9.00	87.93 Н
Ананас	320	320.95	0.95 Б	2.00	1.90 Б
Маракуйя	35	28.53	6.47 Н	25.00	161.75 Н
Йогурт	270	285.29	15.29 Б	2.00	30.58 Б
	863	863.00			**217.20 Н**

28 Благоприятное и **$155**

Общее **благоприятное** отклонение материалов по выходу продукции в Месяце 3 составляет **$155**.

На 1,920 смузи должно быть использовано 0.605 кг на каждый (1,920 x 0.605) = 1,161.6 кг
На 1,920 смузи было использовано = 1,128 кг
Разница = 33.6 кг (благоприятная)
При $4.61 за кг (см. расчёты) = $154.90

Расчет:
Средневзвешенные затраты на 1 кг сырья
= ((160 × $9) + (225 × $2) + (20 × $25) + (200 × $2))/605
= $4.61

29 A

Благоприятное отклонение по номенклатуре означает, что при производстве было использовано больше дешевых ингредиентов по сравнению с нормативной номенклатурой.

Если фактические цены были ниже, это не повлияло бы на отклонение по номенклатуре, поскольку оно оценивается по нормативным затратам.

Если было произведено больше смузи, чем ожидалось при данном объеме, то это является благоприятным отклонением по выходу продукции.

Номенклатура не подразумевает, что в каждом смузи используется меньше всех ингредиентов, это относилось бы к использованию. Номенклатура связана с пропорциями используемых ингредиентов.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

30 Утверждение 1 – ВЕРНО
Утверждение 2 – НЕВЕРНО
Утверждение 3 – ВЕРНО
Утверждение 4 – НЕВЕРНО

С менее качественными ингредиентами может быть сложнее работать; это может привести к неблагоприятному отклонению по производительности труда / переменных накладных расходов по производительности, поскольку на выполнение работы у персонала уходит больше времени, чем ожидалось.

Партия более дешевых ингредиентов низкого качества может снизить себестоимость продукции, но при этом может легко привести к неблагоприятному отклонению по выходу готовой продукции.

Изменение ингредиентов, используемых в номенклатуре, может повлиять на вкус и, следовательно, на популярность смузи, а также, возможно, на конечную цену. Поэтому при рассмотрении возможности замены ингредиентов целесообразно провести анализ отклонений по номенклатуре.

Существует прямая взаимосвязь между отклонением по номенклатуре и отклонением по выходу продукции, и ни один из этих показателей не следует рассматривать в отрыве от другого. Изменение номенклатуры может привести к экономии, но выход продукции может оказаться низким, поскольку использование сырья более низкого качества может привести к увеличению отходов.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Раздел C

31 (a) Контролируемая рентабельность инвестиций

Контролируемая прибыль

	Расчеты	20X4	20X5	20X6 прогноз
Операционная прибыль		1,400	1,460	1,530
Плюс: неконтролируемые затраты	1	1,660	1,852	1,953
		3,060	**3,312**	**3,483**

Контролируемый начальный задействованный капитал

	Расчеты	20X4	20X5	20X6 прогноз
Начальный задействованный капитал		24,300	26,700	25,600
Минус: неконтролируемые инвестиции	2	(800)	(720)	(640)
		23,500	**25,980**	**24,960**

	20X4	20X5	20X6 прогноз
Рентабельность инвестиций (ROI)	**13.02%**	**12.75%**	**13.95%**

Расчеты:

(1) Неконтролируемые затраты (10% от общих затрат)

Общие затраты	16,600	18,520	19,530
10%	1,660	1,852	1,953

(2) Инвестиции	800		
Амортизация линейным методом на 10 лет	80	в год	
Начальная балансовая стоимость	800	720	640

(b) Анализ эффективности

Несмотря на то, что рентабельность инвестиций (ROI) снизилась в период с 20X4 по 20X5, в обоих годах она оставалась выше как стоимости капитала компании (11%), так и целевого показателя ROI (12%, 12.5%), что свидетельствует об успешных результатах.

Ожидается, что показатели деятельности улучшатся еще больше в 20X6, где прогнозируется рост рентабельности инвестиций, хотя этот показатель и будет незначительно ниже установленного целевого значения в 14%.

Следует отметить, что в 20X6 прогноз рентабельности инвестиций подразделения Спортивной одежды превышает показатели наиболее успешного подразделения компании, что, бесспорно, является отличным результатом.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

В других аспектах подразделение оправдывает ожидания компании. По сравнению с темпами роста компании подразделение Спортивной одежды продемонстрировало в 20X5 году рост выручки выше среднего (11%), и, хотя на 20X6 год есть более низкий прогноз роста (5.4%), он по-прежнему соответствует ожиданиям компании по росту на 5% в годовом выражении.

Вполне возможно, что прогнозируемое снижение темпов роста может быть следствием недостатка инвестиций, возникшего из-за используемого метода оценки эффективности. Это может иметь дальнейшие негативные последствия в будущем, в результате чего компания может не добиться успеха в попытке извлечь выгоду из быстрорастущего рынка.

Стоит отметить, что, несмотря на прогнозируемый рост выручки, рентабельность операционной прибыли снизилась по сравнению с 20X4 годом, что указывает на возможные проблемы с контролем затрат, которые подразделению Спортивной одежды необходимо будет решить для достижения успеха в будущем.

Дополнительные расчеты

	20X4	**20X5**	**20X6 прогноз**
Годовой рост выручки подразделения Спортивной одежды		11.0%	5.4%
Маржа операционной прибыли	7.8%	7.3%	7.3%

Влияние действующей системы оценки результатов деятельности обособленных подразделений на процесс принятия управленческих решений

Поскольку показатель рентабельности инвестиций используется для сравнения результатов деятельности подразделений, руководитель подразделения Спортивной одежды, вероятно, был недоволен снижением ROI с 13% до 12.75% в период с 20X4 по 20X5. В результате этого падения руководитель, возможно, принял ряд неоптимальных решений. В прогнозе на 20X6 начальный капитал снижен, что, возможно, является следствием недостаточных инвестиций, обусловленных стремлением повысить показатель ROI. Это, по-видимому, противоречит стремлению компании к тому, чтобы подразделения инвестировали в новейшие процессы и технологии в области устойчивого развития.

Действия менеджера, по-видимому, привели к желаемому результату в виде роста ROI в прогнозе на 20X6 год. Однако тот факт, что рост по-прежнему не соответствует целевым 14%, посылает противоречивый сигнал руководителю подразделения Спортивной одежды.

Похоже, что целевые значения ROI растут слишком быстро, и, несмотря на все усилия, подразделение не сможет их достичь без принятия дальнейших неоптимальных решений.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Руководитель подразделения может прибегнуть к мерам по сокращению затрат в попытке повысить прибыль, даже если такие меры могут противоречить желаемым принципам устойчивых практик. Поиск более дешевых материалов или ухудшение условий труда сотрудников может привести к финансовой выгоде за счет нарушения этических норм. Эта вероятность принятия неоптимальных решений еще больше усугубляет негативный эффект использования рентабельности инвестиций в качестве метода оценки эффективности.

(c) Обеспечение устойчивости часто требует дополнительных затрат, а следовательно полагаться исключительно на финансовые показатели эффективности, такие как рентабельность инвестиций, может привести к дисфункциональному поведению, как это уже отмечалось.

Учитывая нынешнюю ориентацию исключительно на финансовые показатели эффективности, такие как рентабельность инвестиций и темпы роста выручки, вполне вероятно, что у Banjo отсутствуют системы сбора данных для оценки нефинансовых показателей эффективности, ориентированных на внешние и менее осязаемые факторы. Внедрение таких систем сбора данных может оказаться для Banjo трудоемким и затратным процессом, требующим навыков анализа и знаний об оценке воздействия на окружающую среду, которыми не обладают нынешние сотрудники.

Для сбора нефинансовых показателей эффективности может потребоваться интеграция нескольких внутренних систем и баз данных. Эти системы могут быть несовместимы, поэтому для их интеграции может потребоваться дополнительная работа.

Дополнительной сложностью может стать выявление необходимых факторов повышения эффективности. Например, вместо того чтобы просто измерять удовлетворенность клиентов, полезнее определить меры, которые сотрудники Banjo могут принять для повышения этой удовлетворенности, затем измерить эффективность этих мер . Например, это может быть повышение скорости разработки новых моделей одежды, однако зачастую выявить такие факторы бывает непросто.

Некоторые качественные факторы бывает трудно измерить или их можно определять по-разному. Например, оценка репутации может проводиться на основе впечатлений в социальных сетях, но определить четкую измеримую переменную может быть непросто. Это может повлиять на сопоставимость результатов между подразделениями или на сравнительный анализ с конкурирующими организациями.

Banjo придется обеспечить точность, последовательность и целостность всех собираемых данных, чтобы гарантировать достоверность показателей эффективности. Также потребуется дополнительное хранилище данных с соответствующими мерами безопасности.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

32 (a)

Пункт	$	Расчеты	Анализ
Водонепроницаемый материал	561.60	Необходимо 0.75м x 30 = 22.5м Предоплата: 22.5м x 20% x $26 = $117 Остаток при скидке в 5%: 22.5м x 80% x ($26 x 0.95) =$444.60 Итого затраты= $117 + $444.60	Текущие запасы являются нерелевантными, поскольку этот материал используется постоянно, поэтому, если использовать запасы сейчас, то его придется закупать повторно.
Флисовая подкладка	360.00	Необходимо 0.6м x 30 = 18м Затраты = 18м x $20	Флисовая подкладка используется постоянно, и, если использовать запасы сейчас, то ее придется закупать повторно. Таким образом, для оценки необходимого объема флисовой подкладки следует использовать ее текущую закупочную цену. Стоимость запасов в размере $19 представляет собой их историческую стоимость и, следовательно, не является актуальной.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Пункт	**$**	**Расчеты**	**Анализ**
Светоотражающая окантовка	93.00	Необходимо 1.2м x 30 = 36м 30 млн в запасах: упущенные продажи в размере 30м x $2.50 = $75 Оставшиеся 6м при текущей рыночной цене 6м x $3 = $18 Затраты = $75 + $18	В запасах имеется 30м, и релевантные затраты по ним представляют собой упущенные продажи – поскольку этот материал будет продан, если его не использовать для выполнения специального заказа. Затраты по этому материалу – это альтернативные затраты его использования. Остальные 6м необходимо будет закупить по текущей рыночной цене.
Ремешок-застежка	36.00	Необходимо 30 x 1 = 30 Ремешков-застежек В запасах имеется 30 ремешков: упущенные продажи в размере 30 x $1.20	Если 30 ремешков, имеющихся в запасах, не будут использованы для выполнения данного заказа, они будут проданы по цене $1.20 за штуку, и это представляет собой альтернативные затраты их использования. Их первоначальная стоимость – $1.30 за штуку – является необратимыми затратами и не является релевантной.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Пункт	**$**	**Расчеты**	**Анализ**
Квалифицированный труд	315.00	Общее необходимое время = 30 x 0.75 часа = 22.5 часов Текущие свободные мощности = 5% x (2 сотрудника x 40 часов x 3) = 12 часов за 3 недели Сверхурочная работа = 22.5 – 12 = 10.5 часов Стандартная часовая ставка = $3,200/(4x40) = $20 Сверхурочная ставка = $20.00 x 1.5 = $30 10.5 часов x $30.00 Общие затраты = 10.5 x $30	Текущие свободные часы рабочего времени не связаны с какими-либо затратами, поскольку этим сотрудникам в любом случае будет выплачена заработная плата. Эти затраты не являются приростными, так как они уже были заложены в бюджет. Однако потребуется 10.5 дополнительных часов, и сотрудникам за них будет выплачена заработная плата по сверхурочной ставке.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Пункт	**$**	**Расчеты**	**Анализ**
Неквалифицированный труд	172.50	Необходимо 30 x 0.25 часов = 7.5 часов Перевод сотрудников с других заказов: Прямые трудозатраты = 7.5 часов x $15 = $112.50 Штраф = $60 Общие затраты по переводу сотрудников = $112.50 + $60 = $172.50	У РН есть два варианта, и необходимо выбрать самый экономичный из них. Стоимость услуг агентства по найму персонала = $190. Релевантные затраты на перевод сотрудников с другого заказа составляют прямые трудозатраты плюс штраф = $172.50. Следовательно, РН предпочтет перевести персонал с другого заказа и оплатить штраф. Упущенная маржинальная прибыль не является релевантными затратами, поскольку другая работа все равно будет выполнена, просто позже.
Надзор	0		Расходы на услуги супервайзера будут понесены независимо от того, будет ли принят специальный заказ. Следовательно, эти расходы не являются приростными и не являются релевантными.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Пункт	$	Расчеты	Анализ
Затраты на доставку	24.00		Речь идет о будущих, приростных денежных потоках, и, следовательно, они были учтены.
Общие накладные расходы	0		Эти общие накладные расходы будут понесены независимо от того, будет ли принят специальный заказ. Следовательно, эти расходы не являются приростными и не являются релевантными.
Маржа прибыли	0		Это не имеет отношения к расчету минимамльных затрат, поскольку не является затратами. Минимальные затраты представляют собой лишь сумму релевантных затрат.
Минимальные затраты по заказу	**$1,562.10**		

Рекомендация:

Релевантные затраты по специальному заказу равны $1,562.10. Это на $437.90 меньше цены, предлагаемой международным заказчиком. Таким образом, с финансовой точки зрения заказ следует принять. Однако следует отметить, что даже при применении принципов релевантных затрат для расчета минимальных затрат, маржа прибыли оказывается ниже стандартной маржи прибыли PH в 26%.

(b) Прочие факторы

Pet Haus Co (PH) необходимо учесть, есть ли вероятность получения дальнейших заказов в будущем в результате выполнения данного заказа, особенно с учетом того, что это может способствовать выводу продукции на новый международный рынок. Если да, то, возможно, стоит принять этот заказ, даже несмотря на то, что он принесет прибыль ниже желаемой нормы маржи прибыли PH.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

Однако заказчик также просит предоставить 30-дневный кредит, а предоставление кредита всегда сопряжено с затратами, будь то в виде процентов за овердрафт или упущенных инвестиционных возможностей. Эти затраты не были учтены в расчете себестоимости и, возможно, превратили бы небольшую прибыль в убыток, если бы их учли.

Кроме того, РН ничего не знает о новом клиенте и не может быть уверена, что тот действительно оплатит заказ. Есть определенное давление по срокам изготовления курток, поэтому времени на проведение надлежащей проверки кредитоспособности может не хватить. Этот риск еще больше усугубляется, если РН – небольшая организация с ограниченным ресурсом.

Учитывая, что заказчик расплачивается в другой валюте, колебания обменного курса могут снизить привлекательность продукции РН как для данного покупателя, так и для будущих международных клиентов. Поскольку РН рассчитывает стоимость заказа в своей валюте, риск, связанный с колебаниями обменного курса, будет нести покупатель.

При расчете соответствующих затрат предполагалось, что РН перенаправит неквалифицированный труд с заказа другого клиента, так как это будет самым дешевым вариантом. Если РН поступит таким образом, это может вызвать недовольство другого клиента и повлиять на отношения, возможно, даже до такой степени, что компания потеряет этот заказ. Это также необходимо учитывать.

Чтобы уложиться в срок в три недели, квалифицированному труду придется работать сверхурочно. В зависимости от личных обстоятельств они могут быть недовольны этим. Это означает 1.75 часа сверхурочной работы в неделю на каждого сотрудника (10.5 часов сверхурочной работы, распределенных между двумя людьми за три недели). Это может негативно сказаться на моральном духе коллектива.

Другие заказчики могут узнать о низкой цене, уплаченной международным покупателем, и тоже будут ожидать более низких цен.

Аналогично, если РН будет и в дальнейшем вести дела с этим международным покупателем, он может рассчитывать на то, что цены снова будут занижены. Это будет невозможно, поскольку такие решения выгодны лишь в краткосрочной перспективе. В долгосрочной перспективе РН должна покрывать свои накладные расходы и получать приемлемую прибыль.

Учитывая все эти факторы и риск невыполнения обязательств, РН, возможно, не стоит принимать этот заказ.

© 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 ROI:	
- Операционная прибыль	0.5
- Неконтролируемые затраты	0.5
- Контролируемая прибыль	0.5
- Годовая амортизация неконтролируемых инвестиций	0.5
- Балансовая стоимость неконтролируемых инвестиций	0.5
- Контролируемый задействованный капитал	0.5
- ROI за три года	1
	4
(b) Анализ эффективности на основе ROI (из части (a)) – 1	4
- Сравнение результатов за 20X4 и 20X5 с учетом стоимости капитала и целевых показателей	
- Динамика ROI по сравнению с предыдущими годами	
- Прогноз на 20X6 в сравнении с предыдущими годами и целевыми показателями	
- Сравнение с наилучшим подразделением	
Анализ результатов на основе других расчетов (0.5 балла за каждый расчет, максимально 2 балла).	2
- 1 балл за каждый соответствующий пункт, в том числе:	2
- Сравнение с целевым значением роста	
Изменения маржи операционной прибыли	
Анализ влияния ROI как показателя эффективности - до 2 баллов за каждый пункт, в том числе:	4

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

			баллов
		- Неоптимальные решения, такие как сокращение инвестиций с целью улучшения результатов - Контроль затрат может дополнительно повлиять на показатели устойчивого развития; снижение мотивации менеджеров из-за амбициозных целей и растущих целевых показателей	**10**
	(c)	Оценка трудностей - до 2 баллов за каждую, в том числе:	
		- Внедрение и интеграция систем, а также навыки анализа данных	2
		- Факторы, влияющие на результаты деятельности	2
		- Непоследовательность оценки качественных факторов	2
		- Достоверность, безопасность и хранение данных	2
		Максимум	**6**
	ИТОГО		**20**
32	**(a)**	Материалы - релевантные затраты:	
		- Водонепроницаемый материал	2
		- Флисовая подкладка	1
		- Светоотражающая окантовка	2
		- Ремешки	1
		Трудозатраты - релевантные затраты:	
		- Квалифицированный труд	2
		- Неквалифицированный труд	3
		- Надзор	0.5
		Прочие статьи - релевантные затраты:	
		- Общие накладные расходы	0.5
		- Доставка	0.5
		- Маржа прибыли	0.5
		- Общие релевантные затраты и рекомендации	1
			14
	(b)	Оценка нефинансовых факторов - до 2 баллов за каждый, в том числе: - Потенциальные будущие заказы - Риск, связанный со сроком кредитования, и сопутствующие затраты - Неизвестный заказчик - Валютные риски, приводящие к снижению привлекательности продукции - Влияние на задержку других заказов - Моральный дух персонала в связи со сверхурочной работой; осведомленность других заказчиков о низких ценах	**6**
	ИТОГО		**20**

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.

© ACCA 2027-2028 Все права защищены.