

სანიმუშო საბამოცდო კითხვების პასუხები

ნაწილი 1 – პასუხები მრავალჯერდიან კითხვებზე

1. ბ

საწარმოო ხაზის ერთი გაშვების დანახარჯი = $\$140,000/28 = \$5,000$

ერთი შემოწმების დანახარჯი = $\$80,000/8 = \$10,000$

სხვა ზედნადები ხარჯები კაცსაათზე = $\$96,000/48,000 = \2

D პროდუქტის ზედნადები ხარჯები:

	\$
საწარმოო ხაზის გაშვების დანახარჯები ($15 \times \$5,000$)	75,000
შემოწმების დანახარჯები ($3 \times \$10,000$)	30,000
სხვა ზედნადები ხარჯები ($40,000 \times \$2$)	80,000
	185,000

ზედნადები ხარჯები ერთეულზე = $\$185,000/4,000$ ერთეული = $\$46.25$

2. დ

უკუგება: $\$500,000 \times 30\% = \$150,000$

მთლიანი ამონაგები რეალიზაციიდან = $\$550 \times 800 = \$440,000$

ამგვარად, მთლიანი დანახარჯი = $\$440,000 - \$150,000 = \$290,000$

ერთეულის დანახარჯი = $\$290,000/800 = \362.50

3. გ

მიზნობრივი მოგების მისაღებად საჭირო ერთეულების რაოდენობა = (მუდმივი დანახარჯები + მიზნობრივი მოგება)/P1-ის ერთეულის ზღვრული მოგება.

მუდმივი დანახარჯები = $(\$1.20 \times 10,000) + (\$1.00 \times 12,500) - \$2,500 = \$22,000$

P-ის ზღვრული მოგება ერთეულზე = $\$3.20 + \$1.20 = \$4.40$

$(\$22,000 + \$60,000)/\$4.40 = 18,636$ ერთეული

4. გ

ერთეულის დანახარჯი უნდა შემცირდეს და ამიტომ გამოსავლიანობა გაუმჯობესდება.

პასუხი „ა“ მცდარია, ვინაიდან გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტის დროს უკუგების შეფასება ხდება, ყველაზე ნელი მანქანის და არა ყველაზე სწრაფი მანქანის საფუძველზე. პასუხი „ბ“ მცდარია, ვინაიდან საიჯარო ქირის ზრდა გამოიწვევს გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტის გაუარესებას და არა გაუმჯობესებას. პასუხი „დ“ მცდარია, ვინაიდან კომპანიას არ შეუძლია მოთხოვნის დაკმაყოფილება, ამიტომ ფასების შემცირება გამოიწვევს ერთეულის გამოსავლიანობის დაცემას, რომელსაც არ მოჰყვება დამატებითი ერთეულების რეალიზაციიდან მიღებული სარგებელი.

5. დ

მასალა	ფაქტობრივი გამოყენების ნორმატიული ნომენკლატურა	მასალის ფაქტობრივი გამოყენება	სხვაობა	ნორმატივი დანახარჯი	გადახრა
			(ლიტრი)	(\$/ლიტრი)	(\$)
A	800	900	100 (ა)	20	2,000 (ა)
B	1,200	1,100	100 (ბ)	25	2,500 (ბ)
	2,000	2,000			500 (ბ)

მასალა	ფაქტობრივი წარმოებული პროდუქციისთვის ნორმატიული გამოყენება	ფაქტობრივი გამოყენების ნორმატიული ნომენკლატურა	სხვაობა	ნორმატივი დანახარჯი	გადახრა
			(ლიტრი)	(\$/ლიტრი)	(\$)
A	779	800	21 (ა)	20	420 (ა)
B	1,168	1,200	32 (ა)	25	800 (ა)
	1,947 (გ1)	2,000			1,220 (ა)

(გ1) 1,850 ლიტრი პროდუქციის წარმოებისათვის გამოყენებულ უნდა იქნეს 1,947 ლიტრი ოდენობის მასალა (1,850/0.95).

6. ზ

განცხადება (1) მცდარია და ეხება უკუკავშირით კონტროლის სისტემას. განცხადება (2) მცდარია, რადგან წინმსწრები კონტროლი ხორციელდება საქმიანობის დაწყებამდე.

7. ზ

დეფიციტური რესურსის ჩრდილოვანი ფასი მისი ალტერნატიული დანახარჯია. ეს არის ზღვრული მოგების ოდენობა, რომელიც დაკარგული იქნება, თუ ხელმისაწვდომი რესურსის ოდენობა შემცირდება ერთი ერთეულით. ეს იგივეა, რაც ზღვრული მოგების თანხა, რომელიც მიღებული იქნება, თუ ხელმისაწვდომი გახდება რესურსის დამატებითი ერთი ერთეული (იმ დაშვებით, რომ დეფიციტური რესურსი ხელმისაწვდომია ნორმალურ ცვლადი დანახარჯის ფასად).

8. ა

ერთი შემზღუდველი ფაქტორის არსებობის შემთხვევაში, პროდუქტების რიგითობა უნდა ეყრდნობოდეს პროდუქტის ზღვრულ მოგებას შეზღუდული რესურსის ერთეულზე, რომელიც ამ შემთხვევაში კაცსათია.

პროდუქტი	A	B	C	D
ზღვრული მოგება ერთეულზე (\$)	46	52	21	60
პირდაპირი შრომის საათები ერთეულზე	6	8	3	2
ზღვრული მოგება პირდაპირი კაცსათზე (\$)	7.67	6.5	7	30
რიგითობა	2	4	3	1

9. ღ

1-ლი მიზანი ფინანსურია და ამიტომ ამ მიზნის გამოყენებით ხდება ეკონომიურობის შეფასება. მე-2 მიზანი გამოიყენება თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს განაკვეთის შეფასებისას, რაც არის ეფექტიანობის საზომი. მე-3 მიზანი გამოიყენება მიღებული შედეგის შესაფასებლად, ანუ არის ეფექტურობის საზომი.

10. ბ

11. ა

ჩასვით R და N-ის მნიშვნელობები შეზღუდვის ტოლობაში:

მოთხოვნილი შრომა = $(3 \times 500) + (2 \times 400) = 2,300$ საათი, რომელიც ხელმისაწვდომზე ნაკლებია და ამიტომ „გაყინული“ რესურსია.

მოთხოვნილი მანქანასაათები = $(0.5 \times 500) + (0.4 \times 400) = 410$ საათი, რომელიც ზუსტად ემთხვევა ხელმისაწვდომ საათებს და ამიტომ „გაყინული“ რესურსი არ არის.

12. ბ

ორგანიზაციას შეუძლია მომხმარებლის სასიცოცხლო ციკლის გამოყენება.

როგორც წესი, პროდუქციის დანახარჯების უდიდესი ნაწილი გაიწევა ადრინდელ, ანუ დიზაინის ეტაპზე.

სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯები არ მოიცავს ისეთ ალტერნატიულ დანახარჯებს, რომელიც უკავშირდება წარმოებას.

ზრდის ეტაპი ხასიათდება მოთხოვნის სწრაფი ზრდით.

13. ა

უკუგება საქარხნო საათზე = $(\$130 - \$50)/4$ საათი = \$20

საქარხნო დანახარჯები ერთ საათზე = $\$20 + (\$40/4) = \$15$

გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტი = $\$20/\$15 = 1.33$

14. ბ

ცვლადი დანახარჯების ზრდა, კომპონენტების გარეთ შესყიდვის შემთხვევაში

$(2,200 \text{ ერთეულები} \times \$40 (\$140 - \$100)) = \$88,000$

გამოკლებული სპეციფიკური მუდმივი დანახარჯების ეკონომია, რომელიც მიღებული იქნება A ქვედანაყოფის დახურვის შემთხვევაში = (\$10,000)

მოგების შემცირება = \$78,000

15. ა

მენეჯერი პასუხისმგებელი იქნება შემოსავლების მიღებაზე, შიდა გადაცემის ფასსა და საბრუნავი კაპიტალის მართვაზე, რადგან იგი აკონტროლებს ამ სფეროებს. მენეჯერი არ იქნება პასუხისმგებელი განაწილებული სათავო ოფისის ხარჯებზე, რადგან იგი ამ ხარჯებს არ აკონტროლებს.

ნაწილი ბ – კასუხები სცენარზე დაფუძნებულ მრავალპარიანტიან კითხვებზე

16. გ

მთლიანი სამუშაო საათები = $8 \times 6 \times 50 = 2,400$ წელიწადში.

სალონში მუშაობს სამი უფროსი სტილისტი, ამიტომ მთლიანად ხელმისაწვდომი საათების რაოდენობა = 7,200.

თუ გავითვალისწინებთ თითოეული საქმიანობის ხანგრძლივობას, სამ უფროს სტილისტს შეუძლია 7,200 თმის შეჭრის შესრულება (7,200 საათი/1 თითო თმის შეჭრის საათზე), ან 4,800 თმის შეღებვის შესრულება (7,200 საათი/1.5 თითო თმის შეღებვის საათზე).

17. ა

თმის შეჭრა

უკუგება ერთეული სალონის საათზე = (სარეალიზაციო ფასი – მასალები)/დეფიციტური რესურსის მოხმარებული დრო = $(60 - 1.50)/1 = 58.50$

გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტი = უკუგება სალონის საათის ერთეულზე/დანახარჯი სალონის საათის ერთეულზე = $58.50/42.56 = 1.37$ (მეასედის სიზუსტით).

თმის შეღებვა

უკუგება ერთეულ სალონის საათზე = (სარეალიზაციო ფასი – მასალები)/დეფიციტური რესურსის მოხმარებული დრო = $(110 - 8.90)/1.5 = 67.40$

გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტი = უკუგება სალონის საათის ერთეულზე/დანახარჯი სალონის საათის ერთეულზე = $67.40/42.56 = 1.58$ (მეასედის სიზუსტით).

18. გ

ფაქტორები, რომლებიც ჩართულია გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტში, არის სარეალიზაციო ფასი, მასალების დანახარჯები, საოპერაციო ხარჯები და დეფიციტური რესურსის მოხმარებული დრო. სარეალიზაციო ფასის გაზრდა და დანახარჯების შემცირება გააუმჯობესებს გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტს.

თითოეული მომსახურების დეფიციტური რესურსის დროის გაზრდა (უფროსი სტილისტის დრო) მხოლოდ შეამცირებს მომსახურების რაოდენობას, რომლის შესრულება შესაძლებელია, ამიტომ გამოსავლიანობა არ გაუმჯობესდება.

გამოსავლიანობის აღრიცხვა არ განაპირობებს მარაგის ზრდას, ამგვარად მარაგის ზრდა არ გააუმჯობესებს გამოსავლიანობას.

19. ბ

თითოეული საქმიანობის არსებული სიმძლავრე არის:

	თმის შეჭრა	თმის შეღებვა
ასისტენტები	48,000	16,000
უფროსი სტილისტი	7,200	4,800
უმცროსი სტილისტი	8,000	9,600

თუ დაქირავებული იქნება კიდევ ერთი უფროსი სტილისტი, ხელმისაწვდომი საათების რაოდენობა იქნება $(4 \times 2,400) = 9,600$, რაც მათ საშუალებას მისცემს შეასრულონ 9,600 თმის შეჭრა (9,600 საათი/1 თითო თმის შეჭრის საათი) და 6,400 თმის შეღებვა (9,600 საათი/1.5 თითო თმის შეღებვის საათზე).

როგორც შედეგი, თმის შეღებვისთვის უფროსი სტილისტის დრო მაინც დარჩება დეფიციტური რესურსი, მაგრამ თმის შეჭრისთვის დეფიციტური რესურსი გახდება უმცროსი სტილისტის დრო, რადგან უმცროსი სტილისტები შეძლებენ მხოლოდ 8,000 თმის შეჭრის მომსახურების გაწევას (შეადარეთ 9,600 თმის შეჭრის მომსახურებას, რომლის გაწევას შეძლებენ უფროსი სტილისტები).

20. ა

21. ა

სწავლების მრუდის ფორმულა $y = ax^b$

ერთეულის კუმულაციური საშუალო დრო, რომელიც დასჭირდება 8 ერთეულის წარმოებას: $Y = 12 \times 8^{-.415} = 5.0628948$ საათი.

ამგვარად, მთლიანი კუმულაციური დრო, რომელიც დასჭირდება 8 ერთეულის წარმოებას = 40.503158 საათი.

ერთეულის კუმულაციური საშუალო დრო, რომელიც დასჭირდება 7 ერთეულის წარმოებას: $Y = 12 \times 7^{-.415} = 5.3513771$ საათი.

მთლიანი კუმულაციური საშუალო დრო, რომელიც დასჭირდება 7 ერთეულის წარმოებას = 37.45964 საათი.

ამგვარად, მე-8 ერთეულის წარმოებისთვის საჭირო დრო = 40.503158 საათი – 37.45964 საათი = 3.043518 საათი.

მე-8 ერთეულის მთლიანი შრომითი დანახარჯი $= 3.043518 \times \$15 = \45.65277

22. ბ

ფაქტობრივი სწავლების განაკვეთი

წარმოებული სავარძლების კუმულაციური რაოდენობა	კუმულაციური მთლიანი დრო	ერთეულის კუმულაციური საშუალო დრო
1	12.5	12.5
2	?	$12.5 \times r$

4	?	$12.5 \times r^2$
8	34.3	$12.5 \times r^3$

$$34.3 = 8 \times (12.5 \times r^3)$$

$$4.2875 = (12.5 \times r^3)$$

$$0.343 = r^3$$

$$r = 0.70$$

ამგვარად, სწავლების განაკვეთი 70%.

23. ბ

80%-იანი სწავლების განაკვეთი ნიშნავს, რომ მუშებმა მოსალოდნელზე უფრო სწრაფად ისწავლეს.

ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს სწავლების მრუდის ეფექტის გამოვლენას, არის ხელით შესრულებული და განმეორებადი ხასიათის სამუშაო (ამიტომ თანამშრომლები რაც უფრო ხშირად აკეთებენ ერთ და იმავე მოქმედებებს, მით უფრო სწრაფად ასრულებენ მათ), წარმოება არ უნდა შეფერხდეს (რადგან სწავლების განაკვეთი დაიკარგება, თუ თანამშრომლები მოცდენილი იქნებიან) და შრომის ძალა არ უნდა იცვლებოდეს (რადგან, ამ შემთხვევაში, არ იქნება საჭირო სწავლების პროცესის თავიდან დაწყება).

თუ თანამშრომლების დენადობა მაღალი იქნება, წარმოება ხშირად შეფერხდება ან პროდუქტის დიზაინი ხშირად შეიცვლება, მაშინ სწავლების განაკვეთი არ იქნება ეფექტური და სწავლების პროცესი შენეელდება.

24. ბ

ვინაიდან დანახარჯთა ზღვრული კალკულაცია ეყრდნობა ცვლად დანახარჯებს, მისი გამოყენება უფრო ადვილია იმ შემთხვევაში, თუ შესაძლებელია ცვლადი დანახარჯების ადვილად განსაზღვრა.

მთლიან დანახარჯებს პლუს ფასდადგენის შემთხვევაში, აუცილებელი არ არის წარმოების საბიუჯეტო დონის თავიდან განსაზღვრა, რადგან იგი გამოყენებული იქნებოდა ზედნადები ხარჯების შთანთქმის განაკვეთის გაანგარიშებისათვის, რომელიც გამოთვლილი იყო ერთეულის მთლიანი დანახარჯის დასადგენად.

დანახარჯებს პლუს ფასდადგენა ითვალისწინებს შიდა ფაქტორებს და მისი ნაკლოვანება ის არის, რომ იგი არ ითვალისწინებს გარე ფაქტორების გავლენას, როგორიცაა კონკურენტების ფასდადგენის სტრატეგია.

აუცილებელი არ არის, მოგების ფასნამატი იყოს მუდმივი; შესაძლოა, იგი შეიცვალოს, ან დაკორექტირდეს ბაზრის პირობების შესაბამისად.

25. დ

ვინაიდან ცვლადი დანახარჯი ერთეულზე იცვლება წარმოების დონის მიხედვით, უნდა გამოითვალოს ზღვრული მოგება თითოეულ დონეზე და შემდეგ გაამრავლოთ შესაბამის ალბათობაზე.

მოთხოვნა	ზღვრული მოგება (ერთეულზე)	მთლიანი ზღვრული მოგება	ალბათობა	მოსალოდნელი საბიუჯეტო ზღვრული მოგება
10,000	17.00	170,000	0.3	51,000
22,000	17.00	374,000	0.5	187,000

35,000	17.80	623,000	0.2	124,600
				362,600

26. ა

ქსოვილი რეგულარულად გამოიყენება, ამიტომ ჩანაცვლების დანახარჯი რელევანტური დანახარჯია $(200 \text{ მ}^2 \times \$17.50) = \$3,500$.

ხის მასალის 30 მ² შეკვეთილი უნდა იყოს სხვა მომწოდებლისგან, მაგრამ შესაძლებელია 20 მ² გამოყენება, რომელიც მარაგშია და არ არის საჭირო სხვა სამუშაოსთვის. ამის შემდეგ იგი ჩანაცვლებული იქნება არსებული მომწოდებლის მიერ $(30 \text{ მ}^2 \times \$8.50) + (20 \text{ მ}^2 \times \$8.20) = \$419$.

27. ბ

კვალიფიციური შრომა:

პირველი 150 საათი წარმოადგენს სარეზერვო სიმძლავრეს და დანახარჯი ნულის ტოლია. დანარჩენი 50 საათი ანაზღაურებული იქნება ერთნახევარი განაკვეთით, რომელიც არის $\$16 \times 1.5 = \24 .

50 საათი $\times \$24 = \$1,200$.

ნახევრად კვალიფიციური შრომა:

სარეზერვო სიმძლავრე არ არის, ამიტომ კომპანია ან აუნაზღაურებს მუშებს ზენორმატიულ საათებს, ან დაიქირავენს დამატებით შრომის ძალას. ზენორმატიული დროის განაკვეთია \$18 კაცსაათში, ამიტომ უფრო იაფი იქნება დამატებითი მუშახელის დაქირავება კაცსაათში \$14-ად.

300 საათი $\times \$14 = \$4,200$.

28. ა

ელექტროენერგიის დანახარჯი დამატებითი დანახარჯია, რადგან ახალი შეკვეთის შესრულების გამო მანქანა-დანადგარის გამოყენება გაიზრდება $(500 \text{ საათი} \times \$1.50) = \$750$.

ზედამხედველის ხელფასი რელევანტური არ არის, ვინაიდან მას ყველა შემთხვევაში ხელფასს გადაუხდიან; თუმცა, ზენორმატიული ანაზღაურება რელევანტური დანახარჯია $(20 \text{ საათი} \times \$15) = \$300$.

29. ბ

საერთო მუდმივი დანახარჯი უნდა გამოირიცხოს, ვინაიდან იგი დამატებითი დანახარჯი არ არის, ანუ იგი სპეციფიკურად არ წამოიშობა, ამ შეკვეთის შესრულების გამო. იგი შეუქცევადი დანახარჯი არ არის, რადგან წარსულში გაწეული დანახარჯი არ არის.

30. გ

ალტერნატიული დანახარჯი იმ საუკეთესო გამოყენებელი შესაძლებლობის ღირებულებაა, რომელზედაც არჩეული ქვედებების განხორციელებისას უარის თქმა მოგვიხდა, თუმცა, თუ თავდაპირველი (წარსული) დანახარჯია, იგი არარელევანტურია.

მუდმივი დანახარჯი შესაძლოა იყოს გადაწყვეტილების დამატებითი დანახარჯი და ამ შემთხვევაში იქნება რელევანტური.

გარდაუვალი დანახარჯები ისეთი დანახარჯებია, რომლის გაწევაზე ორგანიზაცია უკვე დათანხმდა, ამგვარად იგი გავლენას ვერ ახდენს გადაწყვეტილებაზე და ამიტომ არარელევანტურია.

პირობითი დანახარჯები გამოიყენება, რათა შეფასება უფრო რეალური იყოს, მაგრამ იგი არ არის რეალური ფულადი ნაკადი და არ მიიჩნევა რელევანტურ დანახარჯად.

დანახარჯები, რომლის არიდება შესაძლებელია, გაწეული არ იქნება, თუ საქმიანობა არ განხორციელდება და გადაწყვეტილების მიღების შედეგად საქმიანობა განხორციელდება, მაშინ იგი რელევანტური იქნება.

ერთობლივი დანახარჯები რელევანტურია, თუ ხდება მთლიანი პროცესის შეფასება; თუმცა, იგი რელევანტური არ არის შემდგომ დამუშავებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში.

ნაწილი B – კასუსები სავარჯიშო კითხვებზე

31. ა) (1) სარეალიზაციო ფასის გადახრა და რეალიზაციის მოცულობის გადახრა

სარეალიზაციო ფასის გადახრა = (ფაქტობრივი ფასი – ნორმატიული ფასი) × ფაქტობრივი მოცულობა

	ფაქტობრივი ფასი	ნორმატიული ფასი	სხვაობა	ფაქტობრივი მოცულობა	სარეალიზაციო ფასის გადახრა
	\$	\$	\$	\$	\$
პლაზმურეკრანიანი ტელევიზორი	330	350	-20	750	15,000 (ა)
თხევადკრისტალიანი ეკრანის მქონე ტელევიზორი	290	300	-10	650	6,500 (ა)
					21,500 (ა)

რეალიზაციის მოცულობის გადახრა = (ფაქტობრივი რეალიზაციის მოცულობა – საბიუჯეტო რეალიზაციის მოცულობა) × ნორმატიული ზღვრული მოგება.

	რეალიზაციის ფაქტობრივი მოცულობა	რეალიზაციის საბიუჯეტო მოცულობა	სხვაობა	ნორმატიული მარჟა	რეალიზაციის მოცულობის გადახრა
				\$	\$
პლაზმურეკრანიანი ტელევიზორი	750	590	160	190	30,400 (ბ)
თხევადკრისტალიანი ეკრანის მქონე ტელევიზორი	650	590	60	180	10,800 (ბ)
		1,400	1,180		41,200 (ბ)

(2) მასალების ფასის გეგმისა და შესყიდვების ოპერატიული გადახრები

მასალების გეგმის გადახრა = (თავდაპირველი მიზნობრივი ფასი – საბაზრო ფასი შესყიდვის მომენტში) $\times$ შეძენილი რაოდენობა $(\$60 - \$85) \times 1,400 = \$35,000$ (ა).

მასალების ფასის ოპერატიული გადახრა = (საბაზრო ფასი შესყიდვის მომენტში – ფაქტობრივად გადახდილი ფასი) $\times$ შეძენილი რაოდენობა

$$(\$85 - \$80) \times 1,400 = \$7,000$$
 (ბ)

(3) შრომის ანაზღაურების განაკვეთისა და შრომის ნაყოფიერების გადახრები

შრომის ანაზღაურების განაკვეთის გადახრა = (ნორმატიული შრომის ანაზღაურების განაკვეთის გადახრა კაცსაათში – ფაქტობრივი შრომის ანაზღაურების განაკვეთის გადახრა კაცსაათში) $\times$ ფაქტობრივად ნამუშევარი საათების რაოდენობა

დროებითი მუშახელის ფაქტობრივად ნამუშევარი საათების რაოდენობა:

$$\text{მთლიანი საათების საჭირო რაოდენობა, თუ მუშები ეფექტურად იმუშაებენ} = (750 \times 2) + (650 \times 1.5) = 2,475 \text{ კაცსაათი.}$$

$$\text{დროებითი მუშების კაცსაათების რაოდენობა} = 2,200, \text{ ანუ საჭიროა } = 2,475 - 2,200 = 275 \text{ კაცსაათი.}$$

თუმცა, დროებითი მუშები ორჯერ მეტ დროს ანდომებენ სამუშაოს შესრულებას =

$$275 \times 2 = 550 \text{ კაცსაათი.}$$

შრომის ანაზღაურების განაკვეთის გადახრა უკავშირდება მხოლოდ დროებით მუშებს, ამგვარად, გაანგარიშებაში უგულებელყავით მუდმივად დაქირავებული თანამშრომლები.

$$\text{შრომის ანაზღაურების განაკვეთის გადახრა} = (\$14 - \$18) \times 550 = \$2,200$$
 (ა).

$$\text{შრომის ნაყოფიერების გადახრა} = (\text{ფაქტობრივი წარმოებისთვის საჭირო ნორმატიული კაცსაათები} - \text{ფაქტობრივად ნამუშევარი საათების რაოდენობა}) \times \text{ნორმატიული შრომის ანაზღაურების განაკვეთი} = (275 - 550) \times \$14 = \$3,850$$
 (ა).

ბ) გეგმისა და ოპერატიული გადახრების ახსნა

მასალების ფასის გეგმის და ოპერატიული გადახრების გამოთვლამდე, მასალების შესყიდვის შესახებ ხელმისაწვდომი იყო მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომ მასალების ფასის გადახრა იყო \$28,000 არახელსაყრელი. შესყიდვების განყოფილების საქმიანობის შედეგები შეფასებული იქნება ამ გადახრის საფუძველზე, რაც, თავის მხრივ, შესყიდვების განყოფილების საქმიანობის ეფექტიანობის სანდო ინდიკატორი არ არის. მიზეზი, თუ რატომ არ არის იგი სანდო ინდიკატორი, ის არის, რომ საბაზრო პირობები შესაძლებელია შეიცვალოს ისე, რომ ფასი გაიზარდოს და საბაზრო პირობების ეს ცვლილება შესყიდვების განყოფილების კონტროლის ქვეშ არ არის.

მასალების ფასის გადახრის შემდგომი ანალიზი და ორ კომპონენტად დაყოფა – გეგმისა და ოპერატიული გადახრების ელემენტად – ფაქტობრივად არის უფრო სასარგებლო შეფასების ინსტრუმენტი. გეგმის გადახრა წარმოადგენს არაკონტროლირებად ელემენტს, ხოლო ოპერატიული გადახრა – კონტროლირებად ელემენტს.

გეგმის გადახრა სასარგებლოა, ვინაიდან იგი გვაძლევს ინფორმაციას იმაზე, ხელმძღვანელობა რამდენად სწორად აკეთებს მომავალი ფასების შეფასებას, რაც შეიძლება ადვილი იყოს ერთ დარგში და ძალიან რთული სხვა დარგში. ამის ცოდნა

კომპანიას მომავალში დაეხმარება დაგეგმვის გაუმჯობესებაში და ნორმატივების დადგენაში, რადგან ხელმძღვანელობა შეისწავლის ფაქტორებს, რომელმაც შესაძლოა დაამახინჯოს მათ მიერ გაკეთებული პროგნოზი.

ოპერატიული გადახრა უფრო მნიშვნელოვანია, ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს შესყიდვების განყოფილების ეფექტურობის შეფასებას, იმ დროს არსებული საბაზრო პირობების გათვალისწინებით. როგორც ვხედავთ, „კარადის“ შემთხვევაში, მასალების ფასის ოპერატიული გადახრა ხელსაყრელია, რაც გვიჩვენებს, რომ შესყიდვების განყოფილების მენეჯერმა შეძლო დეფიციტური კომპონენტების შეძენა უკეთეს ფასად, ვიდრე მოსალოდნელი იყო. გადახრის დაყოფის გარეშე შესყიდვების განყოფილებისგან მოითხოვდნენ პასუხს, ზოგადი არახელსაყრელი გადახრის გამო, რომელიც არ იყო მისი ფაქტობრივი საქმიანობის შედეგების ინდიკატორი. ანუ ეს საქმიანობის შედეგების შეფასების უფრო სამართლიანი მეთოდია და, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს თანამშრომლების მოტივაციის გაზრდას.

ACCA-ის ქულების სქემა		
		ქულები
(ა)	(1) სარეალიზაციო ფასის გადახრა – პლაზმურეკრანიანი ტელევიზორი	1
	სარეალიზაციო ფასის გადახრა – თხევადკრისტალიანი ეკრანის მქონე ტელევიზორი	1
	რეალიზაციის მოცულობის გადახრა – პლაზმურ-ეკრანიანი ტელევიზორი	1
	რეალიზაციის მოცულობის გადახრა – თხევადკრისტალიანი ეკრანის მქონე ტელევიზორი	1
	(2) მასალების ფასის გეგმის გადახრა	1
	მასალების ფასის ოპერატიული გადახრა	1
(ბ)	(3) ფაქტობრივად ნამუშევარი საათების რაოდენობა	3
	შრომის ანაზღაურების განაკვეთის გადახრა	1
	შრომის ნაყოფიერების გადახრა	1
	კონტროლირებადობა	2
	მასალების ფასის გეგმის გადახრა	3
სულ	მასალების ფასის ოპერატიული გადახრა	3
	სხვა შესაბამისი მოსაზრება, გეგმის ან ოპერატიული გადახრის შესახებ	1
		20

32. ა) ფინანსური ანალიზი

არსებული მონაცემებიდან შესაძლებელია სხვადასხვა ფინანსური დაკვირვების გაკეთება:

ბრუნვა გაიზარდა 5%-ით. ეს არ არის ძალიან ბევრი, მაგრამ იმაზე მაღალია, ვიდრე ინფლაციის განაკვეთი, რაც რეალურ ზრდას მიანიშნებს. ეს იძლევა კომპანიის საქმიანობის ზრდის ვარაუდის გამოთქმის საფუძველს;

ფინანსურ შედეგებში მთავარი სისუსტე ისაა, რომ წმინდა მოგების მარჟა დაეცა 20-დან 19.8%-მდე, რაც მიანიშნებს, რომ შესაძლოა გაუარესდა დანახარჯების კონტროლი ან ფასებთან დაკავშირებით არსებობს მნიშვნელოვანი კონკურენცია;

მოგება გაიზარდა 3.9%-ით. აბსოლუტურ მაჩვენებლებში მოგების ზრდა შთამბეჭდავია იმის გათვალისწინებით, რომ რიჩარდ პრესტონი ერთადერთი პარტნიორია და ფლობს ბიზნესის 100%-ს;

ფულის საშუალო ნაშთი გაიზარდა 5%-ით, რაც ლიკვიდობის გაუმჯობესებაზე მიანიშნებს. ფულის დადებითი ნაშთის არსებობა ყოველთვის სასურველია;

დებიტორული დავალიანების ბრუნვის საშუალო დღეები შემცირდა 3 დღით, რაც მიანიშნებს ვალდებულების კონტროლის ეფექტურობის გაუმჯობესებაზე. აღსანიშნავია, რომ „პრესტონის“ დებიტორული დავალიანების ბრუნვის დღეების ოდენობა უფრო ნაკლებია, ვიდრე დარგში არსებული საშუალო მაჩვენებელი, რაც მიანიშნებს კაპიტალის კარგ მართვაზე. შემოფოტება შეიძლება გამოითქვას მხოლოდ იმის თაობაზე, რომ რიჩარდი ძალიან აგრესიულია მოთხოვნების ამოღების საკითხში.

საერთო ჯამში, მარჯებთან დაკავშირებულ შესაძლო ეჭვებთან და მცირე ზრდასთან ერთად, შეიძლება ითქვას, რომ კომპანიის საქმიანობა არცთუ ცუდად გამოიყურება და კომპანიას კარგი მომავალი აქვს.

- ბ) დამატებითი არაფინანსური ინფორმაცია გაცილებით სიღრმისეული ანალიზის საშუალებას იძლევა და ძირითად საოპერაციო საკითხებში უფრო ცუდ სურათს გვიჩვენებს.

კომპანიის შიდა პროცესები

შეცდომების ღონე

შესრულებულ სამუშაოში შეცდომების დაშვების კოეფიციენტი გაიზარდა 10%-დან 16%-მდე, რაც, შესაბამისად, ბრუნვის შემცირებას გამოიწვევს. მომხმარებლისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, მისი აღრიცხვა სწორი იყოს. ამ შეცდომებმა შეიძლება წარმოქმნას პრობლემები საგადასახადო ორგანოებთან, ბანკებთან და სხვა მხარეებთან მიმართებაში. ყველაზე ცუდი ისაა, რომ რიჩარდი შეიძლება გასამართლდეს, თუ მომხმარებელი ამ შეცდომების გამო დაზარალდება. ზოგმა შეიძლება მიიჩნიოს, რომ მომხმარებელი მაინც ვერ გამოავლენს ამ შეცდომებს, ხოლო კომპანიები იშვიათად ახდენენ თავიანთი შეცდომების საამკარაოზე გამოტანას და ისინი დაუყოვნებლივ სწორდება.

ცოდნა მომხმარებელთა შესახებ

მომხმარებელთა შენარჩუნება

მომხმარებლების რაოდენობა ძალიან შემცირდა – ეს იმის მანიშნებელი უნდა იყოს, რომ მომხმარებლები უკმაყოფილონი არიან. სააღრიცხვო სფეროში, როგორც წესი, ბევრი სამუშაო განმეორებადია, მაგალითად გადასახადების გაანგარიშება ხდება ყოველწლიურად. არსებული მომხმარებლები უკმაყოფილონი არიან გაწეული მომსახურებით.

მომსახურების საშუალო ღირებულება

ჩანს, რომ შემოსავლების ზრდა, ძირითადად, გამოწვეულია მომსახურების ფასის მნიშვნელოვანი ზრდით. არსებული მომხმარებლისთვის საშუალო ფასი გაიზარდა \$600-დან \$775-მდე (29%-იანი ზრდა!). ეს ასევე ხელს უწყობს მომხმარებელთა დაკარგვას, თუმცა, საამისოდ შესაძლოა სხვა მიზეზებიც იყოს.

ბაზრის წილი

ზემოსხენებული ორი ფაქტორის შედეგია ბაზრის წილის შემცირება 20%-დან 14%-მდე. შემოსავლების მაჩვენებლებიდან მარტივია ბაზრის სიდიდის დადგენა, რომელიც \$4.5მლნ-დან \$6.75მლნ-მდე გაიზარდა და თითქმის 50%-იანი ზრდაა. ამასთან შედარებით, „პრესტონის“ მაჩვენებლები საკმაოდ შემაშვოთებელია. კომპანიამ ყველაფერი უნდა გააკეთოს, რათა ფეხი აუწყოს კონკურენციას.

სწავლება და ზრდა

არაძირითადი მომსახურება

კომპანიის მთავარი სისუსტე ისაა, რომ არ ახდენს არაძირითადი მომსახურების შეთავაზებას. მთლიანი დარგის საშუალო მაჩვენებელი არაძირითადი მომსახურების მიწოდებაში 25%-დან 30%-მდე გაიზარდა, ხოლო კომპანიის მონაცემები დაეცა 5%-დან 4%-მდე. ეს მიანიშნებს, რომ მომხმარებელთა უმრავლესობა ეძებს ისეთ სააღრიცხვო მომსახურებას, რომელიც შესთავაზებს მრავალი სახის პროდუქტს, თუმცა, კომპანია ამას ყურადღებას არ აქცევს.

თანამშრომელთა შენარჩუნება

კადრების დენადობა მიანიშნებს, რომ ისინი უკმაყოფილონი არიან. ხარისხის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია, მომხმარებელს მომსახურება გაუწიოს ერთი და იმავე თანამშრომელმა გრძელვადიან პერიოდში. კონსერვატიულ მომხმარებელს შესაძლოა არ მოეწონოს თავისი ფინანსური ინფორმაციის სხვადასხვა ადამიანისათვის გამჟღავნება. კადრების ამგვარი დენადობა შესაძლოა იმის ნიშანი იყოს, რომ მათზე ზეწოლა ხდება სამუშაოს სწრაფად დასრულებასთან დაკავშირებით, იმის მიუხედავად, დარწმუნებულნი არიან თუ არა ისინი შესრულებული სამუშაოს სისწორეში. ასევე შეიძლება თანამშრომლები ხვდებოდნენ, რომ მომხმარებლისთვის მრავალფეროვანი მომსახურების შეთავაზების გარეშე, მათი პირადი გამოცდილება და კარიერა ზარალდება.

დასკვნა

საერთო ჯამში, შეიძლება ითქვას, რომ ფინანსური შედეგები არ იძლევა სრულ სურათს. კომპანიაში ძირეული სისუსტეები არსებობს, რომლებიც მომავალში აუცილებლად უნდა გამოსწორდეს კომპანიის ზრდის უზრუნველსაყოფად. ამჟამად კომპანია ჩამორჩა თავის კონკურენტებს, მომსახურების ამ დარგში არსებული ცვლილებების გამო. მნიშვნელოვანია, რიჩარდმა შეცვალოს დამოკიდებულება და მოახერხოს კომპანიის საქმიანობის შეცვლილ გარემოსთან მორგება.

კერძოდ, მან უნდა მოძებნოს სხვა დამატებითი მომსახურება, რომელსაც მომხმარებელს შესთავაზებს და შეამციროს ასევე შეცდომების მოცულობა არსებულ სამუშაოში.

ACCA-ის ქულების სქემა		
		ქულები
(ა)	ფინანსური ანალიზი	
	ბრუნვის ზრდა	2
	მოგებიანობა	2
	ფულის ნაშთის მდგომარეობა	2
	დებიტორული დავალიანების მართვა	2
	მაქსიმუმ	8
(ბ)	მომავალი პერსპექტივების შეფასება	

სულ	კომპანიის შიდა პროცესები	
	შეცდომების არსებობის განაკვეთი	3
	მომხმარებლისთვის არგამუდგენა	1
	მომხმარებლის შესახებ ინფორმაციის ფლობა	
	შენარჩუნება	1
	ფასების დონე	2
	ბაზრის წილი/სიდიდე	1
	სწავლება და ზრდა	
	მომსახურების სახეობების სიმცირე	2
	თანამშრომელთა შენარჩუნება	2
	მაქსიმუმ	3
		20