

## Операционный уровень

# P1 — Управление эффективностью операций

## Ответы экзаменатора

### РАЗДЕЛ А:

#### Ответ на Вопрос один

1.1 Правильный ответ – А

1.2 Правильный ответ – С.

1.3 Максимальное сожаление в случае, если будет выбран Стадион А, - \$ 810,000  
Максимальное сожаление в случае, если будет выбран Стадион В, - \$ 590,000  
Максимальное сожаление в случае, если будет выбран Стадион С, - \$ 480,000  
Максимальное сожаление в случае, если будет выбран Стадион D, - \$ 450,000

Следовательно, если цель компании NG – минимизировать максимальное сожаление, ей следует проводить мероприятие на Стадионе D.

**Правильный ответ – D.**

$$\sqrt{\frac{2C_o D}{C_h}}$$

1.4 EOQ =

Где:

$C_o$  = (затраты на 1 заказ)

$D$  = (спрос за год) = 39,000 единиц

$C_h$  = (затраты на хранение одной единицы в течение года) = \$1.60

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 100 \times 39,000}{1.6}}$$

**Правильный ответ – В.**

**1.5** Компания JD должна быть уверена, что она обладает достаточным количеством запасов для удовлетворения спроса в течение двух недель, составляющих время от направления заказа до поставки. Следовательно, компании следует разместить заказ на ящики для хранения тогда, когда объем запасов будет равен двухнедельному объему спроса.

Следовательно, уровень запасов, при котором делается заказ, составляет  $39,000 \times 2/52 = 1,500$  единиц.

Правильный ответ – D.

**1.6** Платеж будет совершен на 23 дня раньше предусмотренного срока.

Количество периодов начисления процентов равно  $365/23 = 15.86957$

$$1+r = (1.00/0.98)^{15.86957}$$

$$1+r = 1.37797$$

Эффективная (фактическая) годовая ставка дисконта (скидки) по досрочной оплате составляет 37.8%.

**1.7** Первый арендный платеж осуществляется авансом, т.е. в Году 0

Время	Денежный поток \$	Фактор дисконтирования – 12%	Приведенная стоимость \$
0	(4,000)	1.0000	(4,000)
1 - ∞	(4,000)	1 / 0.12 = 8.3333	(33,333)
Приведенная стоимость			(37,333)

Приведенная стоимость арендных платежей составляет \$37,333

**1.8**

(i)

Маржинальная прибыль на единицу = \$20 – (\$6.00 + \$3.50) = \$10.50

Количество реализованных единиц = 400 единиц + 5,000 единиц – 900 единиц = 4,500 единиц

Отчет на основе маржинального метода учета затрат

Отчет на основе маржинального метода учета затрат		\$
Выручка от реализации (4,500 x \$20)		90,000
Переменные затраты (4,500 x \$9.50)		<u>42,750</u>
Суммарная маржинальная прибыль (4,500 x \$10.50)		47,250
Постоянные производственные накладные расходы		<u>29,500</u>
Прибыль по маржинальному методу		17,750

(ii)

Прибыль по методу полного поглощения затрат = \$20,700

Прибыль по маржинальному методу = \$17,750

Разница = \$ 2,950

Ставка поглощения постоянных накладных расходов = \$29,500 / 5,000 единиц = \$5.90 на единицу

Увеличение объема запасов = 900 единиц - 400 единиц = 500 единиц

Постоянные накладные расходы, не отнесенные на прибыль при использовании метода полного поглощения затрат =  
 500 единиц x \$5.90 на единицу = \$2,950

## РАЗДЕЛ В

### Ответ на Вопрос два

(a)

	<i>Январь</i>	<i>Февраль</i>	<i>Март</i>
	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>
Реализация (продажи) за наличные	75	80	90
Поступления от реализации (продаж) в кредит (W1)	245	253	254
Итого поступлений	320	333	344
Оплата закупок (W2)	(180)	(195)	(200)
Оплаченные расходы	(122)	(123)	(123)
Грузоподъемники		(100)	
Итого платежей	(302)	(418)	(323)
Чистые денежные притоки (поступления)	18	(85)	21
Остаток на начало периода	15	33	(52)
Остаток на конец периода	33	(52)	(31)

### Расчеты

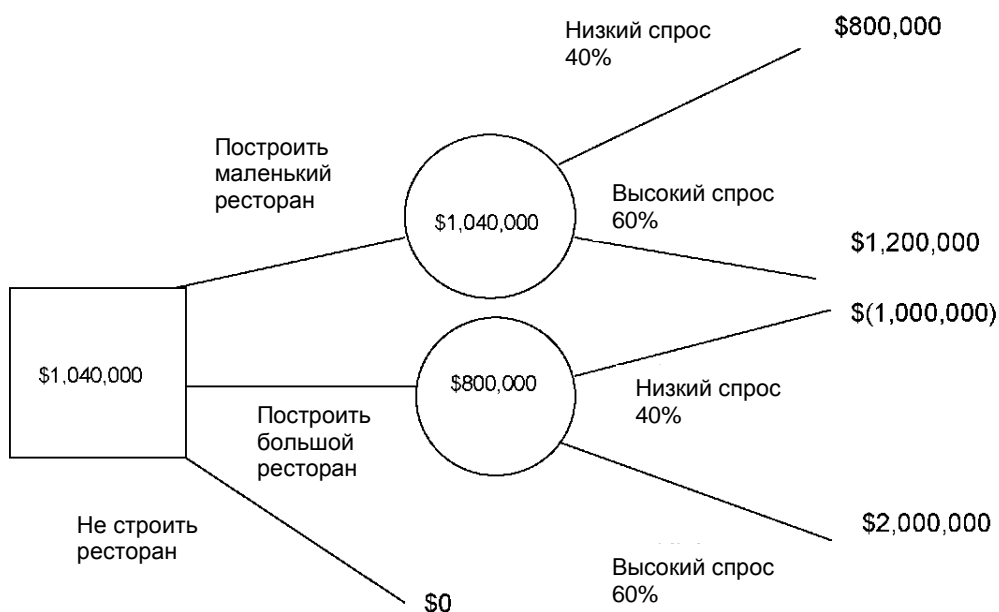
#### (W1) Реализация (продажи) в кредит. Поступления

	<i>Суммарная реализация</i>	<i>Январь</i>	<i>Февраль</i>	<i>Март</i>
	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>
Октябрь	250	20		
Ноябрь	250	25	20	
Декабрь	250	200	25	
Январь	260		208	26
Февраль	260			208
Итого		245	253	254

#### (W2) Закупки в кредит. Платежи

	<i>Суммарные закупки</i>	<i>Январь</i>	<i>Февраль</i>	<i>Март</i>
	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>	<i>\$000</i>
Ноябрь	180	45		
Декабрь	180	135	45	
Январь	200		150	50
Февраль	200			150
Итого		180	195	200

(i) Дерево принятия решения: строить новый ресторан или нет



(ii)

Ожидаемое значение чистой приведенной стоимости при проведении исследования  
=  $(0.4 \times \$800,000) + (0.6 \times \$2,000,000)$   
=  $\$320,000 + \$1,200,000$   
=  $\$1,520,000$

Ожидаемое значение чистой приведенной стоимости в случае непроведения исследования  
=  $\$1,040,000$  (см. диаграмму)

Следовательно, максимальная стоимость исследования =  $\$1,520,000 - \$1,040,000 = \$480,000$

(c)

*Примечание экзаменатора: по условиям вопроса требуется указать два источника информации. Ниже приводятся примеры источников, которые зачитываются при оценке как приемлемые.*

#### **Информация от банка**

Данные рекомендации могут быть предоставлены банком клиента как информация о финансовом положении клиента. Однако ответы банков на запросы о кредитоспособности клиентов регулируются законодательством и практикой соблюдения тайны в банковском секторе, в связи с чем подобная информация может быть неинформативной, особенно если компания испытывает финансовые проблемы.

#### **Информация от контрагентов**

Компании, уже работающие с клиентами, как правило, готовы предоставить соответствующую информацию. Это может быть чрезвычайно полезно, при условии, что компании-контрагенты представляют собой репрезентативную выборку всех поставщиков клиента. С другой стороны, такие рекомендации могут вводить в заблуждение, поскольку они обычно основываются на непосредственном опыте контрагента в отношении кредитоспособности компании и не содержат информации о ее финансовом положении.

### **Финансовая отчетность**

Можно получить последнюю по времени финансовую отчетность клиента - либо напрямую от самого клиента, либо, для компаний, юридический статус которых определяется как limited, через «Дом компаний» (орган регистрации компаний в Великобритании, Companies House). Финансовая отчетность компаний за прошедшие периоды, несмотря на то, что у нее есть определенные ограничения, может быть полезной при оценке кредитоспособности клиента. В ситуации, когда кредитный риск представляется высоким или когда требуются большие объемы заимствований, поставщик может запросить подтверждения способности клиента платить в соответствии с предполагаемыми условиями выплат. Для этого потребуется возможность доступа к внутренней информации по бюджетам на будущие периоды.

### **Личное взаимодействие**

Существует возможность посещения клиента представителем поставщика. Посещение компании и встреча с высшим руководством компании дадут представителю поставщика возможность составить представление об эффективности деятельности и финансовых ресурсах клиента, а также о честности и надежности его руководства. Однако следует отметить, что руководство будет заинтересовано в том, чтобы компания произвела наилучшее впечатление на посетителя, и что состояние помещений и других ресурсов отражает финансовое положение прошлых периодов, а не текущего времени.

### **Опыт взаимодействия в прошлом**

Если кредитный лимит устанавливается для клиента, который уже работает с компанией, то поставщик уже обладает доступом к данным по платежам компании за предыдущие периоды. Однако если поставщик является одним из ведущих, наиболее важных для клиента, то поставщик должен знать, что многие компании, находящиеся на грани серьезных финансовых проблем, поддерживают платежную дисциплину в работе с ведущими поставщиками, чтобы их удержать, но делают это за счет других своих кредиторов. Как показывает практика, бухгалтерские записи многих компаний, проходящих процедуру банкротства, отражают отличную дисциплину платежей в отношениях с ведущими поставщиками.

*(d) Примечание экзаменатора: заданием требуется указать три преимущества. Ниже приводятся примеры преимуществ, за которые начисляются баллы при оценке ответов на экзамене.*

### **Повышенная степень понимания воздействия на финансовую отчетность деятельности, влияющей на экологию**

Организации, которые изменяют свои методы управленческого учета с целью отражения вопросов, связанных с охраной окружающей среды, как правило, обладают лучшим пониманием воздействия деятельности, влияющей на экологию, на свою финансовую отчетность. Причина этого в том, что традиционные системы управленческого учета, как правило, относят многие из затрат, связанных с охраной окружающей среды, к общехозяйственным расходам, в результате чего данные расходы оказываются «спрятанными» от рассмотрения руководством компаний.

### **Снижение затрат**

Организации, которые внедряют принципы управления экологическими затратами, с большей вероятностью могут выявить и воспользоваться возможностями снижения затрат и другими возможностями повышения эффективности деятельности.

### **Повышение качества принятия решений**

Если компания уделяет особое внимание экологическим затратам, это также снижает вероятность того, что она будет использовать неверную политику в отношении состава продукции (услуг) и разработки новой продукции (услуг). Это, в свою очередь, может привести к увеличению ценности продукции в глазах клиента и к снижению степени риска по инвестициям и по другим решениям, которые обладают долгосрочными последствиями.

### Обеспечение отсутствия затрат по невыполнению ожиданий и требований

Отсутствие внимания к экологическим вопросам может привести к значительным затратам, например, к затратам по очистке и восстановлению объектов и финансовым штрафам, начисляемым в случае экологических катастроф.

### Обеспечение отсутствия ущерба для репутации компании

Если компания уделяет значительное внимание затратам, связанным с охраной окружающей среды, это, как правило, также снижает риск ущерба для ее репутации. Широко освещавшаяся в прессе авария Brent Spar, которая обошлась компании Shell в миллионы фунтов стерлингов недополученной выручки в результате бойкота потребителей, - хороший пример того, насколько важно в современной бизнес-среде прилагать усилия по решению экологических проблем. Компания Shell извлекла из ситуации урок, пусть и с некоторым запозданием, впоследствии она полностью перестроила свою систему управления работой по защите окружающей среды. (e)

(i)	
\$ 80 - \$40 = \$40	Суммарная вероятность = 0.25 x 0.20 = 0.05
\$ 80 - \$60 = \$40	Суммарная вероятность = 0.30 x 0.20 = 0.06
\$ 80 - \$60 = \$40	Суммарная вероятность = 0.30 x 0.55 = 0.165
\$ 80 - \$80 = \$40	Суммарная вероятность = 0.45 x 0.20 = 0.09
\$ 80 - \$60 = \$60	Суммарная вероятность = 0.45 x 0.55 = 0.2475
\$ 80 - \$80 = \$40	Суммарная вероятность = 0.45 x 0.25 = <u>0.1125</u>
	<u>0.725</u>

Другой возможный вариант расчета:

\$ 80 - \$40 = \$40	Суммарная вероятность = 0.25 x 0.20 = 0.05
\$ 80 - \$60 = \$40	Суммарная вероятность = 0.30 x 0.20 = 0.06
\$ 80 - \$60 = \$40	Суммарная вероятность = 0.30 x 0.55 = 0.165
При цене реализации \$120 маржинальная прибыль на единицу по всем трем вариантам больше, чем \$40, следовательно, вероятность равна	<u>0.450</u>
	<u>0.725</u>

(ii)

Ожидаемое значение цены реализации за единицу продукции

$$(\$80 \times 0.25) + (\$100 \times 0.30) + (\$120 \times 0.45) = \$104$$

Ожидаемое значение переменных затрат на единицу

$$(\$40 \times 0.20) + (\$60 \times 0.55) + (\$80 \times 0.25) = \$61$$

$$\text{Ожидаемое значение маржинальной прибыли на единицу} = \$104 - \$61 = \$43$$

(f)

*Примечание экзаменатора: заданием требуется указать три преимущества. Ниже приводятся примеры преимуществ, за которые на экзамене начисляются баллы.*

### Планирование

Бюджетирование заставляет руководство организации рассматривать будущую ситуацию и устанавливать плановые показатели эффективности деятельности. Благодаря этому процессу руководство может предвидеть будущие проблемы и определять направления деятельности организации. Кроме того, благодаря этому менеджеры разных уровней постоянно держат в поле своего зрения установленные для них плановые показатели и обязанности, а также учитывают, как эти показатели и обязанности соотносятся с плановыми показателями и обязанностями других менеджеров, работающих в данной организации.

### **Контроль / оценка**

Бюджет выступает в качестве механизма контроля: фактические результаты сравниваются с бюджетными показателями. По результатам сравнения для корректировки отклонений от плана могут быть приняты соответствующие меры. Бюджет также дает внутренние ориентирные показатели (бенчмарки), в сопоставлении с которыми можно оценивать фактические результаты. Таким образом можно оценивать эффективность деятельности отдела, подразделения или конкретного менеджера, работающего в организации.

### **Координация**

Благодаря использованию бюджета действия различных частей организации взаимно координируются и согласовываются, в противном случае менеджеры действовали бы исключительно в интересах своего подразделения организации, что было бы неблагоприятным для организации в целом. Бюджет заставляет менеджеров анализировать взаимодействие между подразделениями, в которых они работают, и другими частями организации.

### **Коммуникация**

Информация о планах, выработанных направлениях политики и ограничениях должна быть доведена до всех частей организации. В таком случае у всех задействованных сторон будет четкое понимание роли, которую они должны играть для обеспечения выполнения бюджета. Высшее руководство компании информирует менеджеров линейного уровня о своих ожиданиях именно через информацию, содержащуюся в бюджете, а менеджеры линейного уровня, в свою очередь, в ходе процесса бюджетирования могут донести до руководства то, что они считают достижимыми плановыми показателями.

### **Мотивация**

Еще одним преимуществом бюджетирования является возможность установить плановые показатели, которые будут мотивировать менеджеров и оптимизировать эффективность их деятельности. Бюджет является полезным инструментом влияния на поведение менеджеров и создания мотивации для того, чтобы они обеспечивали достижение результатов, соответствующих задачам организации. Бюджет дает нормативы, на выполнение которых менеджеров можно мотивировать. Бюджет также может способствовать неэффективности и возникновению конфликта между менеджерами, в особенности если он предписывается «сверху», - в таком случае он может оказаться угрозой, а не мотивирующим фактором.

## **РАЗДЕЛ С**

### **Ответ на Вопрос три**

#### **Отчет о сверке**

Затраты на материалы по гибкому бюджету (изначально установленные нормативы)	9,000 единиц x \$189	\$1,701,000
Плановое отклонение по цене материалов – Ингредиент А	36,000кг x (\$25 - \$23)	\$72,000 Б
Плановое отклонение по цене материалов – Ингредиент В	27,000кг x (\$22 - \$20)	\$54,000 Б
Затраты на материалы по гибкому бюджету (пересмотренные нормативы)		\$1,575,000
Операционное отклонение по цене материалов – Ингредиент А	(35,000кг x \$23) - \$910,000	\$105,000 Н
Операционное отклонение по цене материалов – Ингредиент В	(28,000кг x \$20) - \$630,000	\$70,000 Н
Отклонение по цене материалов Ингредиент С	(27,000кг x \$11.50) - \$296,000	\$14,500 Б
Отклонение по структуре материалов	См. приводимые ниже расчеты	\$74,500 Б
Отклонение по выходу	См. приводимые ниже расчеты	\$175,000 Н

Фактические затраты на материалы

\$1,836,000

**Отклонение по структуре материалов**

	<i>Фактическое кол-во при нормативной структуре, кг</i>	<i>Фактическое кол-во при фактической структуре, кг</i>	<i>Отклонение, кг</i>	<i>Нормативная цена \$</i>	<i>Отклонение \$</i>
Ингредиент А	40,000	35,000	5,000 Б	23	115,000 Б
Ингредиент В	30,000	28,000	2,000 Б	20	40,000 Б
Ингредиент С	20,000	27,000	7,000 Н	11.50	80,500 Н
	90,000	90,000			74,500 Б

**Другой вариант расчета:**

**Отклонение по структуре материалов**

	<i>Фактическое кол-во при нормативной структуре, кг</i>	<i>Фактическое кол-во при фактической структуре, кг</i>	<i>Отклонение Кг</i>	<i>Разница между фактической и нормативной ценой \$</i>	<i>Отклонение \$</i>
Ингредиент А	40,000	35,000	5,000	(23 – 19.444)	17,778 Б
Ингредиент В	30,000	28,000	2,000	(20 – 19.444)	1,111 Б
Ингредиент С	20,000	27,000	(7,000)	(11.50 – 19.444)	55,611 Б
	90,000	90,000			74,500 Б

**Отклонение по выпуску при заданных затратах**

Нормативное кол-во кг / торт = 9 кг

9,000 тортов x 9кг = 81,000кг

Фактически использованное кол-во = 90,000кг

Отклонение = 9,000кг Н

Нормативная цена за кг = \$19.4444

Отклонение = 9,000 кг x \$19.4444 = \$175,000 Н

**Другой вариант расчета:**

Из 90 000 кг ингредиентов должно быть произведено 10,000 тортов

Было произведено 9,000 тортов

Отклонение по выходу = 1 000 Н

Нормативные затраты на материалы = \$175

Отклонение по выпуску при заданных затратах = 1,000 кг x \$175 = \$175,000 Н

(b)

Отклонения планирования и операционные отклонения будут полезны руководству компании ТР по следующим причинам:

- Использование отклонений планирования и операционных отклонений позволит руководству ТР провести разграничение между отклонениями, вызываемыми внешними по отношению к бизнесу факторами, и ошибками планирования (отклонениями планирования) как отклонениями, вызываемыми факторами, которые подлежат контролю руководства (т.е. операционными отклонениями). В данном случае руководство может разделить отклонение по цене материалов, вызываемое общим повышением цен (отклонение планирования), и отклонение по цене, которое является результатом эффективной или неэффективной работы по закупкам.



- Эффективность деятельности менеджеров по закупкам можно сравнивать со скорректированными нормативами, которые отражают условия, в рамках которых менеджеры работали в течение отчетного периода. Если не разделять отклонения планирования и операционные отклонения, существует вероятность дисфункционального поведения, в особенности в случае, если менеджер работал и работает эффективно, а эффективность его деятельности оценивается на основе факторов, находящихся за пределами его контроля. В случае ТР в течение отчетного периода стало очевидно, что рыночные цены на материалы были значительно ниже, чем цены, использовавшиеся при бюджетировании. Отчет о сверке показывает, что эффективность работы специалистов по закупке материалов была низкой: имелись крупные неблагоприятные операционные отклонения по цене как по ингредиенту А, так и по ингредиенту В. Данные отклонения были в некоторой степени скомпенсированы благоприятным отклонением по ингредиенту С.
- Использование отклонений планирования также позволит руководству ТР оценить степень эффективности проведенного процесса планирования. В случаях, когда необходим пересмотр нормативов в связи с изменениями условий деятельности, которые являлись непредсказуемыми на момент составления бюджета, отклонения являются неконтролируемыми. Однако если нормативы не учитывают рыночные тенденции, которые были известны на момент установления нормативов, это свидетельствует о том, что установление нормативов было неэффективным. Можно сказать, что некоторые отклонения планирования, связанные с недостаточным качеством установления нормативов, является на самом деле фактором, подлежащим контролю на этапе планирования.

(c)

**Суммарное отклонение по цене реализации**

$(9,000 \text{ единиц} \times \$400) - \$3,456,000 = \$144,000\text{H}$

**Суммарное отклонение маржинальной прибыли по физическому объему реализации**

$(9,000 \text{ единиц} - 10,000 \text{ единиц}) \times \$151 = \$151,000 \text{H}$

(d)

Закупки по системе «точно в срок» (JIT) предполагают договоренность компании с узким кругом своих ведущих поставщиков, согласно которой они поставляют сырье или комплектующие немедленно по получении заказа или в очень короткие сроки. Это означает, что компания может не создавать запасов или иметь очень незначительные запасы, что сокращает затраты по запасам, в том числе затраты на хранение, страхование и издержки, связанные с устареванием. Однако при этом могут увеличиваться затраты, связанные с заказом материалов и комплектующих. Использование небольшого числа поставщиков также должно приводить к сокращению административных затрат компании и обеспечивать более значительные скидки, связанные со значительными объемами закупаемой продукции. Для обеспечения эффективного функционирования системы закупок JIT необходимо, чтобы компания тесно сотрудничала с поставщиками, чтобы иметь возможность получать необходимые материалы и комплектующие в необходимые сроки и необходимого качества. Это должно привести к снижению затрат компании на контроль качества. Должны повыситься стандарты качества, что приведет к снижению потерь в ходе производственного процесса.

## Ответ на Вопрос четыре

(a)

### Прочие операционные затраты

#### Система 1

Амортизация за год  $(\$600,000 - \$60,000) / 3 = \$180,000$

Операционные затраты за вычетом амортизации =  $\$360,000 - \$180,000 = \$180,000$

#### Система 2

Амортизация за год  $(\$800,000 - \$50,000) / 5 = \$150,000$

Операционные затраты за вычетом амортизации =  $\$305,000 - \$150,000 = \$155,000$

	Денежные потоки Система 1	Фактор аннуитета / фактор дисконтирования @12%	Приведенная стоимость Система 1
	\$000		\$000
Начальные инвестиции	(600)	1.00	(600)
Маржинальная прибыль	580	2.402	1,393
Производственные (операционные) затраты	(180)	2.402	(432)
Затраты на техническое обслуживание	(20)	1+ 1.690	(54)
Ликвидационная стоимость	60	0.712	43
Чистая приведенная стоимость			350
Ожидаемый срок службы			3 года
Кумулятивный фактор дисконтирования			2.402
Годовой эквивалент денежных потоков			146

	Денежные потоки Система 2	Фактор аннуитета / фактор дисконтирования @12%	Приведенная стоимость Система 2
	\$000		\$000
Начальные инвестиции	(800)	1.00	(800)
Маржинальная прибыль	600	3.605	2,163
Производственные затраты	(155)	3.605	(559)
Затраты на техническое обслуживание	(40)	1+3.037	(161)
Ликвидационная стоимость	50	0.567	28
Чистая приведенная стоимость			671
Ожидаемый срок службы			5 лет
Кумулятивный фактор дисконтирования			3.605
Годовой эквивалент денежных потоков			186

Годовой эквивалент дисконтированных денежных потоков Системы 2 выше, следовательно, должна быть приобретена она.

(b)

(i)

Анализ чувствительности отражает тот факт, что не все притоки и оттоки денежных средств по проекту известны с достаточной определенностью. Анализ чувствительности позволяет компании определить воздействие изменения значения переменных на планируемый результат. Кроме того, после проведения анализа можно подробнее рассмотреть поведение переменных, которые были выделены как особенно важные. При оценке проекта может быть сделан анализ всех основных переменных для выяснения того, насколько каждая из них должна будет измениться, чтобы чистая приведенная стоимость (NPV) достигла нуля, т.е. точки безразличия.

Существует также другой подход – изменять переменные на определенные конкретные величины, чтобы определить воздействие на NPV.

(ii)

Годовой эквивалент NPV Системы 1 на \$40,000 меньше (т.е. \$186,000 - \$146,000), чем соответствующий показатель Системы 2, следовательно, он должен будет увеличиться более чем на \$40,000, чтобы было принято решение приобрести Систему 1.

Приведенная стоимость маржинальной прибыли должна будет увеличиться на  $\$40,000 \times 2.402 = \$96,000$ . В процентах это увеличение составляет  $\$96,000/\$1,393,000$ , т.е. 6.9%.

При применении второго подхода увеличение будет рассчитываться как  $\$40,000/\$580,000$ , т.е. составит 6.9%.

(c)

Год	Уменьшающийся остаток \$000	Налоговая амортизация \$000	Налоговые льготы, ставка 30% \$000	Налоговые льготы \$000	Налоговые льготы \$000	Суммарные налоговые льготы \$000
1	800	200	60	30	0	30
2	600	150	45	23	30	53
3	450	113	34	17	22	39
4	337	84	25	13	17	30
5	253	203	61	31	12	43
6				0	30	30

Комментарии старшего экзаменатора экзамена Р1  
«Управление эффективностью операций» относительно материала,  
на котором основываются вопросы экзамена, и подходов к работе  
с этими вопросами для будущих кандидатов и преподавателей

### Раздел А – Вопрос один (обязательный)

**Вопрос один** состоит из 8 подвопросов с выбором варианта ответа. Вопросы относятся ко всем разделам программы. Они нацелены на проверку знания программы в целом и охватывают большое число результатов обучения.

### Раздел В – Вопрос два (обязательный)

**Вопрос два** состоит из 6 подвопросов.

- (a) Цель данного вопроса - оценить уровень знаний по результату обучения E1 (в) - умение *анализировать прогнозы потоков денежных средств за годовой период*. Ответы на вопрос позволяют проверить способность кандидатов составлять бюджет движения денежных средств.
- (b) Цель данного вопроса - оценить уровень знаний по результату обучения D1 (е) – умение *применять «дерево принятия решений»*. Вопрос позволяет проверить способность кандидатов использовать дерево принятия решений для оценки решений в случаях, когда существует неопределенность относительно ожидаемых денежных потоков.
- (c) Цель данного вопроса - оценить уровень знаний по результату обучения E1 (е) – умение *анализировать влияние альтернативной политики в отношении дебиторской и кредиторской задолженности*. Вопрос позволяет проверить способность кандидатов выявлять потенциальные источники информации, которые могут использоваться при оценке кредитоспособности клиентов.
- (d) Цель данного вопроса - оценить уровень знаний по результату обучения A3(a) – умение *применять принципы калькулирования экологических затрат при определении релевантных внутренних затрат и внешнего экологического воздействия деятельности организации*. В рамках данного вопроса проверяется способность кандидата объяснять преимущества, которые компания может получить от использования системы калькулирования экологических затрат.
- (e) Цель данного вопроса - оценить уровень знаний по результату обучения D1 (в) - умение *анализировать риск и неопределенность, рассчитывая ожидаемые значения и стандартные отклонения, а также таблицы вероятностей и гистограммы*. Вопрос позволяет проверить способность кандидатов рассчитывать ожидаемые значения возможных результатов с использованием суммарных вероятностей.
- (f) Цель данного вопроса - оценить уровень знаний по результату обучения D1 B1(a) - умение *объяснять, для чего организации готовят прогнозы и планы*. Вопрос позволяет проверить способность кандидатов выделить и объяснить ТРИ преимущества использования системы бюджетного планирования и контроля.

### Раздел С – Вопросы три и четыре (обязательные)

**Вопрос три** Цель данного вопроса - оценить уровень знаний по ряду результатов обучения. Часть (а) относится к результату обучения A1(d) - умение *применять нормативный метод калькуляции затрат (standard costing) в рамках систем калькуляции затрат, включая сверку бюджетной и фактической прибыли*, и результат обучения A1(f), умение *рассматривать отклонения затрат на материалы, оплату труда, переменных накладных расходов, постоянных накладных расходов и объемов продаж, проводя различие между плановыми и операционными отклонениями*. Часть (b) также направлена на оценку знаний по результату обучения A1(f). В рамках этой части проверяется способность кандидатов обсуждать целесообразность применения отклонений планирования и операционных отклонений, рассчитанных в части (а). Часть (с) также оценивает знания по результату обучения A1(d) – умение *применять нормативный метод калькуляции затрат (standard costing) в рамках систем калькуляции затрат, включая сверку*

*бюджетной и фактической прибыли, и проверяет умение кандидатов рассчитывать отклонения по цене реализации и по объему продаж. Часть (d) оценивает знания по результату обучения A1(h) – умение объяснять влияние на учет затрат технологических методов производства «точно в срок» (just-in-time), а также использование метода с обратным отнесением затрат ('back-flush accounting') в тех случаях, когда запасы по незавершенному производству находятся на минимальном уровне.*

**Вопрос четыре** Часть (a) направлена на оценку знаний по результату обучения C1(b) – умение *применять принципы анализа релевантных денежных потоков к долгосрочным проектам, продолжающимся в течение нескольких лет, - и результата обучения C2(c) – умение определять приоритетность проектов, которые являются взаимоисключающими, имеют неодинаковые сроки реализации и (или) подлежат оптимизации с позиции использования капитала.* Ответ на данный вопрос позволяет проверить способность кандидатов выявлять релевантные затраты проектов, а затем применять анализ дисконтированных денежных потоков для расчета чистой приведенной стоимости проектов. Затем от кандидатов требуется определять приоритетность проекта с использованием метода годового эквивалента. Цель части (b) – оценка знаний по результату обучения C1(f) - умение *применять анализ чувствительности к параметрам денежных потоков для выявления тех параметров, по отношению к которым чистая приведенная стоимость демонстрирует особую чувствительность.* Проверяется способность кандидатов объяснять преимущества проведения анализа чувствительности, а затем - рассчитывать чувствительность одной переменной. Часть (c) посвящена результату обучения C1(c) – умение *рассчитывать денежные потоки по проекту с учетом налогов и инфляции, а также по необходимости применять расчеты, связанные с бесконечным денежным потоком (перпетуитеты), для оценки стоимости «на конец проекта».* Данная часть экзамена проверяет способность кандидатов рассчитывать налоговую амортизацию и соответствующие денежные потоки по проекту.