

Общие замечания

Общий уровень подготовки и качество ответов экзаменуемых в очередной раз не оправдали ожиданий. Основная проблема - это неспособность студентов ответить на вопросы, незначительно отличающиеся от ранее рассмотренных.

Создается впечатление, что экзаменуемые знают, каким образом осуществляется сверка фактических и плановых показателей с использованием анализа отклонений, однако при этом не **понимают**, что именно они делают. Это подтверждается тем, что большая часть экзаменуемых не знает, что такое гибкое бюджетирование, несмотря на то, что метод используется при анализе отклонений. Механическое заучивание типовых учебных вопросов является рискованной стратегией при сдаче экзамена по управленческому учету.

Многие экзаменуемые не смогли применить основные концепции, такие, как гибкое бюджетирование и минимаксный метод оценки затрат, изучаемые в рамках учебного плана сертификационного уровня. Студенты должны уметь применять все методы, рассматриваемые в рамках учебного плана сертификационного уровня, так как большинство методов этого уровня экзаменуется во всех предметах по направлению «Управление эффективностью». Данное замечание особенно актуально для экзаменуемых, которые получили освобождения от экзаменов сертификационного уровня.

Студентам следует понимать, что экзаменуются все темы учебного плана и следовательно не стоит полагаться на предположения лекторов и рассуждения в студенческих журналах по поводу перечня возможных экзаменационных тем.

По-прежнему подтверждается отсутствие должного уровня подготовки к экзамену и общий недостаток знаний по некоторым темам. На ряд вопросов были даны неудовлетворительные ответы, в особенности на вопрос 2(a) «о конфликтах в бюджетировании» и вопрос 2(e) «о способах экспортного финансирования». Качество ответов на вопросы общего, описательного характера о бюджетировании, которые включаются в каждую экзаменационную сессию нового учебного плана является крайне низким. Это позволяет предположить, что многие экзаменуемые приняли осознанное решение не обращать внимания на вышеуказанную часть учебного плана, поскольку ее удельный вес составляет всего 10 %. Структура экзаменационного задания полностью отражает весовые доли разделов учебного плана и это означает, что экзаменуемые отказались от 10 % баллов до начала экзамена. Все вопросы в экзаменационном задании являются обязательными, поэтому важно, чтобы экзаменуемый владел знаниями в полном объеме учебного плана.

Раздел А — 20 БАЛЛОВ
ОТВЕТЬТЕ НА ВСЕ ВОСЕМЬ ВОПРОСОВ ЭТОГО РАЗДЕЛА

Вопрос 1.1

Какое из приведенных ниже утверждений, НЕ является признаком разрешенного овердрафта?

- A** Заемщик, по мере необходимости, может пользоваться кредитом в пределах согласованного лимита овердрафта.
- B** Проценты подлежащие к уплате, начисляются на всю сумму разрешенного лимита овердрафта, а не на сумму взятого кредита.
- C** Нет четко установленной даты выплаты заемных средств.
- D** Заемные средства подлежат выплате по требованию.

(2 балла)

Правильный ответ: **B**

Вопрос 1.2

Менеджер по маркетингу принимает решение о том, какую из четырех возможных цен реализации взимать за новую продукцию. Рыночные условия неустойчивы, и спрос может оказаться хорошим, средним, или плохим. Маржинальная прибыль для каждого из ожидаемых исходов представлена в нижеследующей таблице:

Уровень спроса	Цена реализации			
	\$40	\$60	\$80	\$100
Хороший	\$50,000	\$60,000	\$40,000	\$30,000
Средний	\$20,000	\$30,000	\$30,000	\$20,000
Плохой	\$30,000	\$30,000	\$20,000	\$10,000

Какая цена реализации будет выбрана, если менеджер использует **метод максимин** для принятия решений?

- A** \$40
- B** \$60
- C** \$80
- D** \$100

(2 балла)

Правильный ответ: **B**

Рабочие расчеты

Цена реализации	Минимальная маржинальная прибыль
\$40	\$20,000
\$60	\$30,000
\$80	\$20,000
\$100	\$10,000

Для максимизации минимальной маржинальной прибыли, менеджеру следует выбрать цену \$60.

Вопрос 1.3

Компания планирует разработку и продвижение на рынке новой продукции. Стоимость разработки оценивается в \$150,000. Вероятность того, что разработка будет успешной, составляет 70%, и вероятность того, что разработка будет неудачной, составляет 30%.

В случае удачной разработки, продукция будет предложена на рынок. Существует 50% вероятность того, что маркетинг будет успешным и продукция принесет прибыль в размере \$250,000. Существует 30% вероятность того, что продвижение на рынке будет умеренно успешным, и продукция принесет прибыль в размере \$150,000. Существует 20% вероятность того, что продвижение на рынке будет неудачным и продукция принесет убыток в размере \$80,000. В приведенных показателях прибыли и убытка учтена стоимость разработки в размере \$150,000.

Ожидаемое значение решения о разработке продукта и его продвижении на рынке составляет:

- A \$154,000
- B \$4,000
- C \$107,800
- D \$62,800

(2 балла)

Правильный ответ: **D**

Расчеты

$$(50 \% \times 70 \% \times \$250,000) + (30 \% \times 70 \% \times \$150,000) + (20 \% \times 70 \% \times - \$80,000) + (30 \% \times - \$150,000) \\ = \$62,800$$

Вопрос 1.4

Если использовать традиционный метод маржинальной прибыли, то для ассортимента, максимизирующего прибыль, ранжирование продукции в порядке приоритетности будет следующим:

- A** D, E, F
- B** E, D, F
- C** F, D, E
- D** D, F, E

(2 балла)

Правильный ответ: **C**

Расчеты

	D	E	F
Маржинальная прибыль на единицу продукции	\$12	\$14	\$10
Количество единиц ограничивающего фактора	20 мин.	25 мин.	15 мин.
Маржинальная прибыль на единицу ограничивающего фактора	\$0.60	\$0.56	\$0.667
Порядок ранжирования	2	3	1

Вопрос 1.5

Если использовать метод пропускной способности, то для ассортимента, максимизирующего прибыль, ранжирование продукции в порядке приоритетности будет следующим:

- A** D, E, F
- B** E, D, F
- C** F, D, E
- D** D, F, E

(2 балла)

Правильный ответ: **D**

Расчеты

	D	E	F
Маржинальная прибыль на единицу продукции	\$22	\$20	\$16
Количество единиц ограничивающего фактора	20 мин.	25 мин.	15 мин.
Маржинальная прибыль на единицу ограничивающего фактора	\$1.10	\$0.80	\$1.07
Порядок ранжирования	1	3	2

Вопрос 1.6

Согласно бюджету компании GS на два следующих года, годовой объем продаж составит 24,000 единиц, причем продажи будут осуществляться равномерно в течение двух лет. По оценкам, запасы готовой продукции на начало периода в начале следующего года составят 500 единиц, но в настоящее время GS решила поддерживать запасы готовой продукции в объеме эквивалентном месячному объему продаж.

Производство одной единицы продукции потребует 2кг сырья. По оценкам, запасы сырья на начало периода в начале следующего года составят 300кг, но в настоящее время GS решила в конце каждого месяца поддерживать запасы сырья, достаточные для обеспечения производства в последующем месяце.

Данное изменение в политике поддержания запасов, как для сырья так и для готовой продукции, вступит в силу в первом месяце следующего года и будет действовать в течение двух последующих лет.

Согласно бюджету, стоимость сырья составляет \$12 за кг.

Задание:

Рассчитайте в \$ бюджет на закупку материалов для следующего года.

(3 балла)

Расчеты

Объем продаж согласно бюджету	24,000	единиц	
Плюс запасы на конец периода	2,000	единиц	
Минус запасы на начало периода	<u>(500)</u>	единиц	
Объем производства согласно бюджету	25,500	единиц	
Потребность в сырье	25,500 ед. x 2 кг =	51,000 кг	
Плюс запасы на конец периода	2,000 ед. x 2 кг =	4,000 кг	
Минус запасы на начало периода		<u>(300) кг</u>	
Объем закупок сырья		54,700 кг	
Бюджет закупок сырья	54,700 кг x \$12 =	\$656,400	

Вопрос 1.7

По последним оценкам компании DB срок погашения кредиторской задолженности перед поставщиками на конец текущего года составляет 45 дней. Закупки на текущий год оцениваются в \$474,500. В настоящее время компания DB готовит бюджет на следующий год и прогнозирует рост закупок на 10%.

Сумма кредиторской задолженности перед поставщиками, в \$, подлежащая оплате на конец следующего года, по оценкам, будет такой же, что и сумма на конец этого года.

Задание:

Рассчитайте в днях бюджетный срок погашения кредиторской задолженности перед поставщиками на конец следующего года.

(3 балла)

Расчеты

Кредиторская задолженность перед поставщикам на конец текущего года	= $474,500 / 365 \times 45 = \$58,500$
Бюджет закупок на следующий год	= $474,500 \times 1.1 = \$521,950$
Срок погашения кредиторской задолженности перед поставщиками на конец следующего года	= $58,500 / 521,950 \times 365 = 40.9$ дней

Вопрос 1.8

Компания изучает возможность инвестирования в новый проект. Вероятность распределения чистой приведенной стоимости проекта следующая:

<i>Чистая приведенная стоимость</i>	<i>Вероятность</i>
\$2,800	0.25
\$3,900	0.40
\$4,900	0.35

Задание:

Рассчитайте ожидаемое значение чистой приведенной стоимости проекта и его стандартное отклонение.

(4 балла)

Примечание:

Стандартное отклонение = $\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 P}$

Расчеты

<i>Чистая приведенная стоимость</i>	<i>Вероятность</i>	<i>Ожидаемое значение</i>	<i>Отклонение от ожидаемого значения</i>	<i>Квадрат отклонения</i>	<i>Средневзвешенное значение</i>
\$2,800	0.25	\$700	-1,175	1,380,625	345,156.25
\$3,900	0.40	\$1,560	-75	5,625	2,250
\$4,900	0.35	\$1,715	925	855,625	299,468.75
		\$3,975			646,875

Ожидаемая стоимость проекта: \$3,975

Стандартное отклонение: $\sqrt{646\,875} = \$804.29$

Раздел В — 30 БАЛЛОВ

ОТВЕЧЬТЕ НА ВСЕ ШЕСТЬ ПОДВОПРОСОВ ЭТОГО РАЗДЕЛА. ВАМ СЛЕДУЕТ ПОКАЗАТЬ РАБОЧИЕ РАСЧЕТЫ, ТАК КАК БАЛЛЫ ДАЮТСЯ ЗА МЕТОД, КОТОРЫЙ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ.

Вопрос 2(a)	
<p>«Необходимо использовать разные типы бюджетов для различных целей. Бюджет для целей планирования должен отличаться от бюджета, используемого для установления целевых показателей деятельности».</p> <p>Задание:</p> <p>Объясните вышеприведенное утверждение, а также то, какие конфликты могут возникать, если используется один бюджет для обеих целей.</p> <p style="text-align: right;">(5 баллов)</p>	
<p>Пояснение</p> <p>Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана B1(b) <i>умение объяснить назначение бюджетов, включая планирование, информационное взаимодействие, координацию, мотивацию, авторизацию, контроль, оценку, и каким образом эти цели могут вступать в противоречие друг с другом</i>. Проверяется способность экзаменуемых объяснить поведенческие аспекты бюджетного процесса, и возможные противоречия, возникающие в этой связи.</p>	
<p>Рекомендуемый подход</p> <p>Сначала экзаменуемым следует рассмотреть использование бюджетного процесса для решения задач планирования, контроля и установления реально достижимых целей. Затем следует обсудить применение бюджетирования для мотивации руководителей и оптимизации показателей их деятельности. Далее следует обсудить, каким образом это может привести к возникновению противоречий, поскольку для мотивации руководителей требуются «напряженные» бюджеты. Следует рассмотреть проблемы с использованием двух различных бюджетов и невозможность осуществления этого на практике.</p>	
Принцип начисления баллов	Баллы
<ul style="list-style-type: none">• Объяснение применения бюджета в целях планирования• Объяснение применения бюджета в качестве механизма контроля• Необходимость установления реально достижимых целей	1 балл за каждое верное обоснование
<ul style="list-style-type: none">• Объяснение применения бюджета в целях мотивации руководителей и оптимизации показателей их деятельности• Влияние достижимости цели на мотивацию и эффективность деятельности руководителей• Необходимость использования «напряженных» бюджетов для мотивации руководителей	
<ul style="list-style-type: none">• Необходимость разработки двух различных бюджетов и невозможность осуществления этого на практике	
Максимальное количество баллов	
	5 баллов

Комментарии экзаменатора

На этот вопрос были даны слабые ответы, и только немногие экзаменуемые получили высокие баллы. Ответы содержали описание методов попроцессного бюджетирования и бюджетирования с нуля, а также значительный объем отвлеченных рассуждений на тему плановых и операционных отклонений. Студенты отвечают очень плохо на каждый вопрос по бюджетированию, включенный в задание в соответствии с новым учебным планом. Лишь небольшое количество экзаменуемых данной сессии были способны применить свои знания, хотя ранее был представлен правильный ответ на похожий вопрос прошлого экзамена.

В целом, экзаменуемые показали слабую технику при ответе на данный вопрос. В вопросе требовалось дать объяснение приведенному утверждению, и баллы получили экзаменуемые, которые смогли четко объяснить две цели бюджетирования, с последующим объяснением возникающего между ними конфликта.

Распространенные ошибки

- Неспособность ответить на вопрос
- Неспособность объяснить утверждение в соответствии с требованием вопроса
- Обсуждение различных методов бюджетирования, описание которых не требовалось по вопросу

Вопрос 2(b)

Компании необходимо принять решение, в какой из трех взаимоисключающих проектов инвестировать в течение следующего года. Директора полагают, что успех проектов будет варьироваться в зависимости от потребительского спроса. Существует 20% вероятность того, что потребительский спрос будет выше среднего уровня; 45% вероятность того, что потребительский спрос будет на среднем уровне и 35% вероятность того, что потребительский спрос будет на уровне ниже среднего.

В нижеприведенной таблице дана чистая приведенная стоимость для каждого из возможных вариантов развития событий:

Потребительский спрос	Проект А	Проект В	Проект С
	\$000s	\$000s	\$000s
Выше среднего	400	300	800
Средний	500	400	600
Ниже среднего	700	600	300

Компания, занимающаяся маркетинговыми исследованиями, считает, что может предоставить полную информацию о потенциальном потребительском спросе в данном сегменте рынка.

Задание:

Рассчитайте, на основе ожидаемой стоимости, максимальную сумму, которую следует заплатить за подобную информацию маркетинговой компании.

(5 баллов)

Пояснение

Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана D1(e) *умение рассчитать стоимость информации*. Проверяется способность экзаменуемых рассчитать ожидаемую стоимость проектов при заданном диапазоне исходов и соответствующих вероятностей с последующим расчетом стоимости полной информации.

Рекомендуемый подход

Сначала следует рассчитать ожидаемую чистую приведенную стоимость каждого проекта в условиях отсутствия полной информации. Затем необходимо выбрать наилучший исход для каждого уровня потребительского спроса и умножить на соответствующую вероятность для расчета ожидаемой стоимости с учетом полной информации. Стоимостью полной информации будет разница между ожидаемой стоимостью полной информации и максимальным значением из набора ожидаемых величин стоимости проектов в условиях отсутствия полной информации.

Принцип начисления баллов	Баллы
Ожидаемая стоимость в условиях неопределенности (отсутствия полной информации)	1½ балла
Ожидаемая стоимость при наличии полной информации	2½ балла
Стоимость полной информации	1 балл
Максимальное количество баллов	5 баллов

Комментарии экзаменатора
<p>С данным вопросом экзаменуемые справились хорошо, и многие получили максимальные баллы. Некоторые экзаменуемые получили только 1 ½ балла за расчет ожидаемой стоимости проектов. Часть экзаменуемых не поняла, как использовать полную информацию и сделали выборку по проектам вместо выборки по спросу или суммировали все ожидаемые значения.</p> <p><i>Распространенные ошибки</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Расчет ожидаемого значения потребительского спроса вместо расчета ожидаемой стоимости проектов• Сопоставление общей суммы ожидаемых значений стоимости проектов с общей суммой трех наилучших исходов• Отсутствие понимания того, как рассчитывать ожидаемую стоимость при наличии полной информации

Вопрос 2(с)

Компания TS располагает парком транспортных средств и в настоящее время рассматривает решение о времени замены транспортных средств на основе 1-летнего, 2-летнего, или 3-летнего цикла.

Затраты на приобретение каждого транспортного средства составляют \$25,000. В нижеследующей таблице даны операционные затраты в расчете на одно транспортное средство по каждому году, а также стоимость одного транспортного средства при перепродаже в конце каждого года:

	Год 1	Год 2	Год 3
	\$	\$	\$
Операционные затраты	5,000	8,000	11,000
Стоимость при перепродаже	18,000	15,000	5,000

Стоимость капитала составляет 6% в год.

Задание:

Рассчитайте оптимальный цикл замены транспортных средств. Исходите из того, что первоначальная инвестиция осуществляется в начале Года 1, а все остальные денежные потоки возникают в конце соответствующего года.

(5 баллов)

Пояснение

Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана C1(g) *умение подготовить информацию для принятия руководством управленческих решений, принимая во внимание финансовые и нефинансовые факторы*. Проверяется способность экзаменуемых рассчитать оптимальную продолжительность цикла замещения актива.

Рекомендуемый подход

Сначала экзаменуемым следует рассчитать чистую приведенную стоимость для трех вариантов при условии обновления автопарка через 1, 2 или 3 года. Затем необходимо разделить приведенные стоимости денежных потоков на кумулятивный коэффициент дисконтирования для 1, 2, 3 лет соответственно. Оптимальным будет тот цикл, которому соответствует наименьшая эквивалентная годовая стоимость.

Принцип начисления баллов

Баллы

Расчет чистой приведенной стоимости для каждого цикла	3 балла
Применение кумулятивного коэффициента дисконтирования	1 балл
Расчет годового эквивалента	½ балла
Выбор цикла замещения	½ балла

Максимальное количество баллов

5 баллов

Комментарии экзаменатора

На данный вопрос были представлены слабые ответы. Только немногие экзаменуемые знали правильный подход к решению. Несмотря на то, что многие поняли необходимость расчетов чистой приведенной стоимости для каждой из альтернатив, однако после расчета NPV экзаменуемые не знали, что делать дальше. Большинство остановились на данных расчетах и сделали выбор на основании значений чистой приведенной стоимости. Некоторые затем поделили стоимости денежных потоков на 1, 2 и 3 года. Только немногие студенты знали, что для расчета годовой эквивалентной стоимости необходимо применить кумулятивный коэффициент дисконтирования. Некоторые студенты пытались решить задачу, применяя цикл скольжения, но большинство экзаменуемых, применивших данный метод, использовали трехлетний цикл вместо более чувствительного шестилетнего цикла, что в конечном итоге привело к несопоставимости результатов расчетов.

Распространенные ошибки

- Учет стоимости приобретения в 1-м, а не в 0-м периоде
- Ошибки распределения стоимостей по периодам
- Неспособность рассчитать годовую эквивалентную стоимость

Вопрос 2(d)	
<p>Обсудите преимущества И недостатки факторинга, как способа управления торговой дебиторской задолженностью.</p> <p style="text-align: right;"><i>(5 баллов)</i></p>	
Пояснение	
<p>Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана E1(f) <i>умение анализировать влияние альтернативной политики в отношении дебиторской и кредиторской задолженностей</i>. Проверяется способность экзаменуемых обсудить преимущества и недостатки факторинга как способа управления дебиторской задолженностью компании.</p>	
Рекомендуемый подход	
<p>Сначала экзаменуемым следует рассмотреть возможные выгоды для компании, пользующейся факторингом, а затем противопоставить выгоды с возможными негативными последствиями в результате участия организации в факторинговых операциях.</p>	
Принцип начисления баллов	Баллы
1 балл за каждое преимущество или недостаток	5 баллов
До 3-х баллов за все перечисленные преимущества или недостатки	
Максимальное количество баллов	5 баллов
Комментарии экзаменатора	
<p>На данный вопрос экзаменуемые дали отличные ответы, продемонстрировав хорошие знания преимуществ и недостатков факторинга. Большинство экзаменуемых получили максимальные баллы.</p> <p><i>Распространенные ошибки</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Неспособность излагать свои мысли ясно	

Вопрос 2(е)	
Опишите следующие способы экспортного финансирования: (i) Переводные векселя (ii) Форфейтинг (iii) Документарные аккредитивы <p style="text-align: right;">(5 баллов)</p>	
Пояснение	
Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана E2(c) <i>умение выявить подходящие методы финансирования международных торговых операций</i> . Проверяется способность экзаменуемых дать описание трем предложенным методам финансирования экспортных операций.	
Рекомендуемый подход	
Экзаменуемым следует по очереди рассмотреть каждый метод финансирования с предоставлением описания основных особенностей и механизма реализации каждого метода.	
Принцип начисления баллов	Баллы
1 балл за каждый правильный аргумент До 3-х баллов за каждый метод	5 баллов
Максимальное количество баллов	5 баллов
Комментарии экзаменатора	
Ответы на данный вопрос продемонстрировали недостаток знаний некоторых компонентов учебного плана. Экзаменуемые показали поверхностные знания о векселях, и только немногие имели представление о форфейтинге и документарных аккредитивах. Данный вопрос проверяет результаты изучения важной составляющей учебного плана, но экзаменуемые посчитали ее малозначимой и проигнорировали в ходе обучения. <i>Распространенные ошибки</i> <ul style="list-style-type: none">• Неспособность ответить на вопрос в связи с недостатком знаний• Предоставление описаний общего характера по каждому методу финансирования в надежде получить некоторые баллы	

Вопрос 2(f)

Облигация имеет ставку купонного дохода в размере 6% годовых и будет погашена по номинальной стоимости \$100 по истечении четырех лет.

Облигация будет приобретена сегодня за \$103 без купона и сохранена до наступления срока погашения.

Задание:

Рассчитайте, с точностью до 0.01%, доходность облигации к погашению на основании текущей рыночной цены.

(5 баллов)

Пояснение

Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана E2(d) *умение продемонстрировать финансовые последствия методов краткосрочного финансирования и инвестиционных оценок при помощи расчетов*. Проверяется способность рассчитать доходность к погашению облигации на основании её текущей рыночной цены и купонной ставки.

Рекомендуемый подход

Экзаменуемым следует выявить денежные потоки, связанные с приобретением облигации сегодня и удержанием до наступления срока погашения, а затем дисконтировать их, используя две различные ставки дисконтирования для определения положительной и отрицательной чистых приведенных стоимостей. Далее необходимо применить интерполяцию для расчета внутренней нормы рентабельности денежных потоков.

Принцип начисления баллов

Баллы

Расчет приведенной стоимости денежных потоков составит ½ балла за каждый расчет	3 балла
Расчет чистой приведенной стоимости составит ½ балла за каждый расчет	1 балл
Интерполяция	1 балл

Максимальное количество баллов

5 баллов

Комментарии экзаменатора

В целом, на этот вопрос были даны хорошие ответы, но экзаменуемые продолжали делать незначительные ошибки. Многие экзаменуемые поняли необходимость выполнения двух расчетов чистой приведенной стоимости с последующим применением интерполяции для расчета внутренней нормы рентабельности.

Распространенные ошибки:

- Использование суммы в \$100 вместо \$103 в качестве оттока в 0-м году
- Применение ставки 6% к сумме \$103 вместо суммы \$100
- Предположение о том, что проценты по купонной ставке выплачиваются три года вместо четырех

Раздел C — 50 баллов
ОТВЕТИТЕ НА ОБА ВОПРОСА

Вопрос 3

- (a) **Рассчитайте**, для изначального бюджета, бюджетные постоянные накладные расходы, бюджетные переменные накладные расходы на один контейнер, и бюджетные суммарные накладные расходы.

(3 балла)

- (b) **Подготовьте** для прошлого года отчет об исполнении бюджета на основе маргинальных затрат для продукции Премиум.

Отчет должен показать изначальный бюджет, гибкий бюджет и суммарные отклонения от бюджета для выручки от реализации и для каждого элемента затрат.

(5 баллов)

- (c) **Обсудите** преимущества гибкого бюджетирования для целей планирования и контроля.

Для иллюстрации, в ответе используйте результаты расчетов пункта (b).

(6 баллов)

- (d) Ранее компания рассчитывала только отклонение по объему реализации, но в настоящее время решила, что дальнейший анализ этого отклонения даст ценную управленческую информацию.

- (i) **Рассчитайте** отклонение маргинальной прибыли по количеству реализации.

(3 балла)

- (ii) **Рассчитайте** отклонение маргинальной прибыли по ассортименту реализации.

(3 балла)

- (e) **Объясните**, почему дальнейший анализ отклонения по объему реализации, рассматривающий отдельно отклонение по количеству реализации и отклонение по ассортименту реализации, даст ценную для управления информацию.

В ответе используйте результаты расчетов расчетов пункта (d).

(5 баллов)

(Всего за Вопрос Три = 25 баллов)

Пояснение

Вопрос оценивает результаты изучения нескольких компонентов учебного курса. Часть (a) оценивает результат изучения компонента учебного плана B2(b): *умение рассчитать планируемые показатели выручки и затрат, исходя из объемов продукции/услуг, стратегий в области ценообразования и структур затрат*. Проверяется способность экзаменуемых рассчитать прогнозируемые накладные расходы при помощи минимаксного метода. Часть (b) оценивает результат изучения компонента учебного плана A1(d) *умение применить нормативный метод учета затрат, включая сверку фактической и планируемой маргинальной прибыли*. Проверяется способность экзаменуемых подготовить отчет об исполнении гибкого бюджета и рассчитать отклонения с использованием информации о динамике затрат. Часть (c) оценивает

результат изучения компонента учебного плана A1(b) умение *обсудить отчет о сверке бюджетной и фактической прибыли с применением методов полного поглощения и/или маржинального учета затрат*. Оценивается способность экзаменуемых обсудить преимущества гибкого бюджетирования при подготовке отчета сверки бюджетной и фактической маржинальной прибыли. Часть (d) оценивает результат изучения компонента учебного плана A1(d) *умение применить нормативный метод учета затрат, включая сверку фактической и планируемой маржинальной прибыли*. Проверяется способность экзаменуемых рассчитать отклонения по ассортименту и количеству реализации. Часть (e) оценивает результат изучения компонента учебного плана A1(f) *умение интерпретировать отклонения затрат на материалы, оплату труда, переменные и постоянные накладные расходы и отклонения по объему реализации, проводя различие между плановыми и операционными отклонениями*. Проверяется способность экзаменуемых объяснить, почему анализ детализации отклонения по объему реализации на отклонения по количеству и ассортименту обеспечивает получение полезной управленческой информации.

Рекомендуемый подход

Сначала в части (a) необходимо применить минимаксный метод для расчета переменных накладных расходов на единицу продукции и использовать полученные данные для расчета совокупных переменных и постоянных накладных расходов. Затем необходимо использовать эти результаты в части (b) для составления отчета об исполнении гибкого бюджета, содержащего гибкий бюджет для фактических объемов производства и продаж, и сравнить его показатели с фактическими результатами для расчета отклонений по реализации и по каждому элементу затрат.

При выполнении части (c) задания следует использовать результаты, полученные при работе в части (b), и обсудить преимущества сопоставления фактических результатов с показателями гибкого, а не изначального бюджета.

В части (d) необходимо рассчитать отклонения маржинальной прибыли по количеству и ассортименту реализации.

В части (e) следует объяснить, используя для иллюстрации и аргументации расчеты из ответа на часть (d), почему такой анализ предоставляет руководству более полезную информацию.

Принцип начисления баллов	Баллы
Часть (a)	
Планируемые переменные расходы на единицу продукции	1 балл
Планируемые постоянные накладные расходы	1 балл
Планируемые суммарные накладные расходы	1 балл
Часть (b)	
Гибкий бюджет (½ балла за каждый элемент)	2 ½ балла
Отклонения от гибкого бюджета (½ балла за каждое отклонение)	2 ½ балла
Часть (c)	
1 балл за каждый правильный аргумент	6 баллов
Часть (d)	
Отклонение маржинальной прибыли по количеству реализации	3 балла
Отклонение маржинальной прибыли по ассортименту реализации	3 балла
Часть (e)	
1 балл за один правильный аргумент	5 баллов
Максимальное количество баллов	25 баллов

Комментарии экзаменатора

В целом, на это задание были даны слабые ответы. К сожалению, очень немногие экзаменуемые получили высокие баллы за данный вопрос, несмотря на то, что часть (а) и часть (b) вопроса относятся к требованиям сертификационного уровня. Гибкое бюджетирование является фундаментальной концепцией управленческого учета, но из полученных ответов на часть (с) очевидно, что некоторые экзаменуемые никогда не слышали о таком термине, хотя этот метод используется в анализе отклонений.

В части (а) многие экзаменуемые решили не использовать минимаксный метод, и вместо этого представили непонятные расчеты. Экзаменуемые, как правило, использовали полученные изначально неверные значения переменных затрат на одну единицу для дальнейших неверных расчетов по меньшей мере одного показателя постоянных или переменных накладных расходов.

В части (b) многие экзаменуемые не составили отчет по гибкому бюджету вопреки требованию задания. Несмотря на это, большинство пытались провести сверку предполагаемых показателей гибкого бюджета с фактическими. Наименее подготовленные экзаменуемые показали отклонения показателей гибкого бюджета по сравнению с показателями изначального бюджета, а некоторые, озаглавив свои расчеты «гибкий бюджет», привели фактические показатели и рассчитали отклонения между фактическими показателями и показателями изначального бюджета. Экзаменуемые, очевидно, ожидали вопрос на анализ отклонений, который потребовал от них проведения сверки показателя первоначально планируемой прибыли с показателем фактической прибыли, и, экзаменуемые приняли решение сделать сверку, хотя это не требовалось по заданию. В результате, было проделано большое количество ненужной работы для получения всего 5 баллов.

Экзаменуемые, не выполнившие задание по подготовке отчета по гибкому бюджету в части (b), испытали трудности в части (с), пытаясь объяснить преимущества гибкого бюджетирования. Многие экзаменуемые обсуждали изменения в бюджетах из-за цен и других внешних факторов, но немногие обсуждали гибкое бюджетирование в контексте объема производства.

В части (d) многие экзаменуемые показали неспособность рассчитать отклонение маржинальной прибыли по количеству реализации, при этом большинство из них не имели об этом четкого представления. Многие экзаменуемые рассчитали отклонение по объему, но это было выполнено плохо — отклонения были рассчитаны с использованием цен реализации вместо маржинальной прибыли. Отклонение маржинальной прибыли по ассортименту было рассчитано намного лучше, и экзаменуемые, в целом, получили правильные показатели фактических продаж по запланированному ассортименту. Некоторые получили отклонения с обратным знаком, и многие использовали неправильные цифры для маржинальной прибыли (или цены реализации).

В части (e) экзаменуемые смогли обсудить отклонения по ассортименту и влияние изменений в ассортименте на маржинальную прибыль. Ряд экзаменуемых решили дать объяснения причин, по которым были рассчитаны отклонения по структуре материалов.

Распространенные ошибки

- Неспособность применить минимаксный метод для оценки затрат
- Неспособность составить отчет об исполнении бюджета
- Сверка показателей изначального бюджета с фактическими при расчете отклонений
- Сверка показателей гибкого бюджета с показателями изначального бюджета при расчете отклонений
- Непонимание целей гибкого бюджетирования
- Предположение о том, что бюджет был изменен по целому ряду различных параметров, а не по объему
- Расчет отклонения маржинальной прибыли по объему реализации вместо расчета отклонения по количеству
- Использование цены реализации для расчета отклонений по объему и по ассортименту

- Использование фактической маржинальной прибыли вместо нормативной для расчета отклонений
- Непонимание оснований для осуществления расчета отклонений маржинальной прибыли по количеству и ассортименту
- Обсуждение отклонений по структуре материалов, а не по ассортименту реализации

Вопрос 4

- (a) **Рассчитайте** чистую приведенную стоимость (NPV) проекта.
Расчеты должны быть произведены в миллионах \$.
(12 баллов)
- (b)
- (i) **Рассчитайте** внутреннюю норму рентабельности (IRR) проекта.
- (ii) **Рассчитайте** дисконтированный период окупаемости проекта.
(5 баллов)
- (c) **Обсудите** причины того, почему компании целесообразнее произвести расчеты внутренней нормы рентабельности (IRR) и дисконтированного периода окупаемости проекта, несмотря на то, что чистая приведенная стоимость (NPV) является теоретически более обоснованным методом оценки инвестиций
(4 балла)
- (d) **Объясните**, в чем для компании заключаются преимущества проведения постпроектной оценки проекта.
(4 балла)
- (Всего за Вопрос Четыре = 25 баллов)

Пояснение

Часть (a) вопроса оценивает результат изучения компонента учебного плана C1(b): *умение применить принципы анализа релевантности денежных потоков к долгосрочным проектам* и C2(a): *умение оценить проектные предложения с применением методов инвестиционной оценки*. Проверяется способность экзаменуемых идентифицировать релевантные затраты проекта и применить метод дисконтирования денежных потоков для расчета чистой приведенной стоимости проекта. Часть (b) оценивает результат изучения компонента учебного плана C2(a) *умение оценить проектные предложения с применением методов инвестиционной оценки*. Проверяется способность рассчитать внутреннюю норму рентабельности (IRR) и дисконтированный период окупаемости проекта. Часть (c) вопроса оценивает результат изучения компонента учебного плана C2(b): *умение сравнить и сопоставить альтернативные методы инвестиционной оценки*. Проверяется способность экзаменуемых обсудить причины применения некоторых методов инвестиционной оценки несмотря на их теоретические недостатки. Часть (d) вопроса оценивает результат изучения компонента учебного плана C1(a): *умение объяснить процессы, задействованные в принятии долгосрочных решений*. Проверяется способность экзаменуемых объяснить преимущества проведения постпроектной проверки проекта.

Рекомендуемый подход

В части (a) следует определить релевантные денежные потоки для каждого года проекта, включая потерю (уменьшение) маржинальной прибыли вследствие прекращения продаж модели «4G». Затем следует рассчитать амортизационные отчисления и налоговые платежи. Для расчета чистой приведенной стоимости проекта чистые денежные потоки за вычетом налога должны быть

приведены к текущей стоимости по ставке дисконтирования 8 %.

В части (b) вышеуказанные денежные потоки следует дисконтировать по более высокой ставке дисконтирования и вычислить внутреннюю норму рентабельности (IRR) методом интерполяции. Дисконтированный период окупаемости проекта следует рассчитывать используя дисконтированные денежные потоки, полученные при ответе на часть (a).

В части (c) следует обсудить причины, по которым внутренняя норма рентабельности (IRR) и дисконтированный период окупаемости проекта могут применяться для проведения инвестиционной оценки, несмотря на теоретическое превосходство метода чистой приведенной стоимости.

В части (d) следует ясно объяснить возможные преимущества для компании в проведении постпроектной проверки проекта.

Принцип начисления баллов	Баллы
Часть (a)	
Маржинальная прибыль от продаж «5G» (½ балла за каждый год)	2 балла
Снижение маржинальной прибыли от прекращения продаж «4G»	1 балл
Прочие постоянные затраты	1 балл
Первоначальные инвестиции	1 балл
Ликвидационная стоимость	1 балл
Расчет амортизации (1—3 г.)	1 балл
Расчет амортизации (4 год)	1 балл
Расчет налога на прибыль по ставке 30 %	1 балл
Распределение налоговых платежей по срокам уплаты	1 балл
Приведенная стоимость денежных потоков	1 балл
Чистая приведенная стоимость денежных потоков	1 балл
Часть (b)(i)	
Правильное применение денежных потоков, полученных в части (a)	½ балла
Применение соответствующего коэффициента дисконтирования	1 балл
Чистая приведенная стоимость	½ балла
Интерполяция	1 балл
Часть (b)(ii)	
Накопленные денежные потоки	1 балл
Дисконтированный период окупаемости	1 балл
Часть (c)	
1 балл за каждую правильную причину	4 балла
Часть (d)	
1 балл за каждый правильный аргумент	4 балла
Максимальное количество баллов	25 баллов

Комментарии экзаменатора

В целом, на этот вопрос были даны очень хорошие ответы, показавшие некоторую положительную динамику в ответах экзаменуемых по вопросам оценки инвестиционных проектов. Экзаменуемые получили хорошие баллы за часть (а), хотя многие относили первоначальные инвестиции на первый год реализации проекта. Наиболее слабым звеном были расчеты, связанные с налогами, поскольку многие студенты не понимали, что делать с налоговым убытком, возникающим в ходе реализации проекта.

Часть (b)(i) была выполнена довольно хорошо, но удивительно, что много экзаменуемые не знали, как рассчитывать внутреннюю норму рентабельности. Наиболее слабо подготовленные студенты выполнили два дополнительных расчета с различными ставками дисконтирования, что показало слабую технику использования экзаменационного времени, учитывая, что они уже рассчитали чистую приведенную стоимость с использованием одной ставки дисконтирования в части (а). Это говорит о неумении правильно распределять и экономно использовать экзаменационное время.

В части (b)(ii) многие экзаменуемые понимали, что от них требуется, но многие использовали в расчетах денежные потоки без дисконтирования. Слабо подготовленные студенты рассмотрели окупаемость проекта с точки зрения доходов проекта, вместо приведенных денежных потоков. Значительный процент экзаменуемых показал неспособность правильно рассчитывать период окупаемости, хотя накопленные денежные потоки проекта были рассчитаны правильно.

В части (c) экзаменуемые утверждали, что метод внутренней нормы рентабельности прост для понимания, а метод окупаемости удобен для объяснения того, когда будут возвращены инвестиции. Немногие обсуждали вопросы, связанные с рисками. Многие экзаменуемые в своих ответах ограничились определениями методов внутренней нормы рентабельности и окупаемости, а также объяснением того, почему метод чистой приведенной стоимости лучше. К сожалению, вышеуказанные рассуждения не имеют ничего общего с заданным вопросом.

На часть (d) по постпроектной проверке проектов были даны отличные ответы, а многие экзаменуемые получили максимальные баллы.

Распространенные ошибки

- Отнесение инвестиций в сумме \$600 млн. на Год 1 вместо Года 0
- Учет ликвидационной стоимости в \$100 млн. в качестве оборотного актива
- Учет \$35 млн. необратимых затрат в качестве оттока денежных средств
- Игнорирование необходимости учета потери маржинальной прибыли от продаж «4G» в сумме \$200 млн. в качестве оттока денежных средств
- Расчет налогов до учета всех расходов
- Включение ликвидационной стоимости в сумме \$100 млн. в расчет налога на прибыль
- Игнорирование налогового убытка при расчете налогооблагаемой базы
- Расчет чистой приведенной стоимости с использованием другой ставки дисконтирования по уже дисконтированным денежным потокам
- Расчет срока окупаемости без дисконтирования денежных потоков
- Включение 0-го года в расчеты срока окупаемости
- Приведение в ответе определений методов дисконтированного периода окупаемости и внутренней нормы рентабельности (IRR) вместо объяснения причин их применения на практике.