

Общие замечания

В целом, ответы экзаменуемых не оправдали ожиданий, особенно потому, что экзамен содержал темы, которые проверялись во время последних экзаменов, такие, как трансфертное ценообразование, жизненный цикл продукта, показатели эффективности в сфере услуг, методы учета затрат и анализ отклонений. Включение тем по анализу отклонений и расчетам чистой приведенной стоимости (NPV) показало единую последовательно усложняющуюся структуру учебного плана. Это также послужило напоминанием экзаменуемым, получившим освобождение от экзамена сертификационного уровня С1 «Основы управленческого учета» и экзамена Р1 «Управление эффективностью операций», и сдающим экзамен Р2 в первый раз, о необходимости проверить «пробелы в знаниях».

Многие экзаменуемые представили хорошие работы, однако снова были сделаны ошибки, которые ранее широко обсуждались.

Ответы на вопросы, требующие рассуждений, были слабыми по двум основным причинам. Очевидно, что немногие экзаменуемые уделяют достаточно времени планированию ответов, что приводит к сбивчивым ответам и повторению аргументов. Вторая причина, как и в предыдущих экзаменах, неверное толкование глаголов, используемых в вопросах. Например, экзаменуемые должны понимать различия между глаголами «перечислить» и «обсудить».

Необходимо дополнительно подчеркнуть, что ответы как на требующие рассуждения вопросы, так и на вопросы, требующие вычислений, были оформлены исключительно плохо. В некоторых случаях из-за почерка экзаменуемого было невозможно оценить работу. Многие экзаменуемые допускали небрежное оформление: писали на полях, не использовали правила пунктуации, а также не указывали, на какую часть вопроса они отвечают.

Особенно плохо были оформлены вопросы, требующие вычислений. Многие цифровые данные не сопровождалась заголовком или описанием, и было непонятно, к чему они относятся. Экзаменуемые в ответах не ссылались или не приводили рабочих расчетов.

Анализ работ показал следующие пробелы экзаменуемых:

- материал не был изучен согласно учебному плану
- было проведено недостаточно тренировок с использованием вопросов экзамена Р2 прошлых экзаменационных сессий
- не было принято во внимание содержание Комментариев к результатам экзаменов прошлых экзаменационных сессий.

Далее приведены замечания, которые следует принять во внимание при анализе прошлого экзамена и при подготовке к следующим экзаменам СИМА. Данный список практически не отличается от списка, приведенного в Комментариях к результатам прошлых экзаменационных сессий, и, к сожалению, свидетельствует о том, что проблемы не решены.

1. Направление «Управленческий учет» имеет единую последовательно усложняющуюся структуру и экзаменуемым по предмету Р2 рекомендуется подробно изучить учебные планы сертификационного уровня, особенно экзамена С01 и экзамена оперативного уровня Р1, с целью ознакомления со всеми темами данных экзаменов. Необходимо восполнить все обнаруженные пробелы в знаниях.
2. Экзаменуемым необходимо постоянно тренироваться для правильного распределения времени и соотносить отводимое на вопрос время с количеством баллов, которые можно получить за данный вопрос. Самый простой подход это отводить 1.8 минуты на один балл. Применяя данный подход экзаменуемый сможет выполнить работу в полном объеме.

3. Экзаменуемым рекомендуется читать журнал *Financial Management* и электронный вестник *Velocity*, особенно статьи, касающиеся технических вопросов по учебному плану экзамена P2.
4. Экзаменуемым следует изучить и проработать все темы учебного плана, игнорируя рассуждения в бухгалтерских журналах относительно перечня возможных экзаменационных тем.
5. Экзаменуемые рекомендуется ознакомиться с правилами оформления письменной экзаменационной работы и соответствующим образом планировать свои ответы.
6. Экзаменуемым следует максимально эффективно использовать 20 минут, отведенные для чтения и планирования.
7. Ответы на вопросы, требующие рассуждений, должны соотноситься с приведенными в вопросах сценариями. Часто экзаменуемые дают ответы общего плана, что приносит мало баллов.
8. В ходе подготовки экзаменуемым рекомендуется регулярно тренироваться с использованием вопросов прошлых экзаменационных сессий и сравнивать свои ответы с ответами экзаменаторов. По мере совершенствования навыков, экзаменуемым потребуется меньше усилий, поскольку они усвоят правила оформления вопросов, требующих вычислений, и научатся определять уровень полноты ответов на вопросы, требующие рассуждений.
9. Экзаменуемым рекомендуется оформлять ответы четко, например, разборчивым почерком, со ссылками на рабочие расчеты.

Следует обратить внимание на следующие распространенные недочеты:

1. Многие экзаменуемые тратят время на выписывание вопроса перед началом своего ответа, хотя в этом нет никакой необходимости.
2. Многие экзаменуемые включают данные из вопроса в свои ответы в качестве новой информации.
3. Затраченные при ответе усилия должны быть сопоставимы с количеством баллов присуждаемых за данный вопрос.
4. Если в вопросе требуется указать три аргумента, не следует тратить время для указания большего количества, поскольку будут оценены только три аргумента.
5. Следует предоставить четкую ссылку для маркера в случае, если часть ответа на вопрос дается далее в тетради ответов (например, «см. часть b на стр. 21 »).

Раздел А – 50 баллов

ОТВЕТЬТЕ НА ВСЕ ПЯТЬ ВОПРОСОВ ЭТОГО РАЗДЕЛА. МАКСИМАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЗА КАЖДЫЙ ОТВЕТ – 10 БАЛЛОВ. ВАМ СЛЕДУЕТ ПОКАЗАТЬ РАБОЧИЕ РАСЧЁТЫ, ТАК КАК БАЛЛЫ ДАЮТСЯ ЗА МЕТОД, КОТОРЫЙ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ.

Вопрос 1	
(a)	
(i) Рассчитайте общие переменные затраты на единицу продукции.	(2 балла)
(ii) Рассчитайте , при какой цене реализации продукта будет максимизирована прибыль компании.	(4 балла)
Примечание: Если Цена (P) = a – bx, то Предельный Доход = a - 2bx	
(b) Объясните , по каким ДВУМ причинам компания может принять решение НЕ использовать указанную оптимальную цену реализации.	(4 балла)
<i>(Всего за Вопрос Один = 10 баллов)</i>	
Пояснение	
<p>Вопрос Один оценивает знание и понимание экзаменуемыми ценообразования продукта, с учетом предлагаемой экономистами модели ценообразования и ограничений при её применении. Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана А3 (а) <i>умение применить метод ценообразования, основанный на максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции.</i></p>	
Рекомендуемый подход	
<p>Внимательно прочитайте предоставленные данные с целью определения переменных затрат на единицу продукции и соотношения цены реализации единицы продукции и спроса. Рассчитайте цену реализации, при которой спрос будет равен нулю. Составьте уравнение цены реализации и уравнение предельного дохода. Приравняйте предельные затраты и предельный доход с целью определения объема производства для максимизации прибыли. При помощи уравнения цены определите цену реализации, при которой возможен спрос на оптимальный объем производства. Определите и объясните две причины, по которым компания может принять решение не устанавливать указанную оптимальную цену реализации.</p>	
Принцип начисления баллов	Баллы
(a)	
Расчет переменных затраты на единицу продукции	2
Составление уравнения цены реализации	2
Расчет оптимальной цены реализации за единицу продукции	2
(b)	
Объяснение двух причин, по которым компания может принять решение не устанавливать указанную оптимальную цену реализации (2 балла за каждую причину)	4
Максимальное количество баллов	10 баллов

Комментарии экзаменатора

К сожалению, многие экзаменуемые не сумели применить минимаксный метод для расчета общих переменных затрат на единицу продукции. Это один из базовых, но важных методов, которым должны владеть все студенты, изучающие управленческий учет, и усвоить на начальном уровне обучения.

На вопрос части (a)(ii) в основном были даны хорошие ответы, но значительное число экзаменуемых допустили ошибки в расчете цены реализации, при которой будет максимизирована прибыль компании. Приведенный данными экзаменуемыми ответ никак не мог быть получен, исходя из условий вопроса. Экзаменуемым рекомендуется «рационально» оценивать свои ответы, и, если невозможно выявить ошибку, следует четко указать маркеру о том, что экзаменуемый знает, что ответ неверен.

Вышеуказанная ситуация усложнилась тем, что в части (b) экзаменуемые пытались дать объяснение неверным результатам.

Пример 1 – объяснение оптимальной цены реализации \$5

Пример 2 – обсуждение объема производства в размере 3.34 миллионов единиц

Распространенные ошибки

1. неспособность применить минимаксный метод (часть (a)(i))
2. неверное предположение, что общие переменные затраты представляют сумму прямых затрат на материалы и прямых затрат на оплату труда
3. неспособность рассчитать цену реализации, при которой будет максимизирована прибыль компании (часть (a)(ii))
4. отсутствие связи между аргументами, приведенными в части (b) и результатами расчетов в части (a)(ii)
5. неразборчивые рабочие расчеты
6. объемные ответы в части (b) не соответствующие максимальному количеству начисляемых за вопрос баллов

Вопрос 2

Объясните, какие изменения по сравнению с предыдущим этапом могут произойти в **цене реализации за единицу** продукции, а также в **затратах на производство единицы продукции** для каждого из нижеследующих этапов жизненного цикла нового продукта:

- (i) Роста,
- (ii) Зрелости.

(Всего за Вопрос Два = 10 баллов)

Пояснение

Вопрос Два оценивает знание экзаменуемыми жизненного цикла продукта и возможные изменения цены реализации и производственных затрат на единицу продукции на разных этапах жизненного цикла продукта. Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана В1 (i) *умение обсудить концепцию управления затратами в течение жизненного цикла продукта и то, каким образом эти затраты соотносятся с маркетинговыми стратегиями на каждом этапе жизненного цикла.*

Рекомендуемый подход

Внимательно прочитайте сценарий и определите ценовую стратегию в отношении данного продукта.
 Использование компанией РТ стратегии «снятия сливок с рынка» подразумевает, что продукт уникален и первоначально будет производиться в небольших объемах.
 Опишите, как это может повлиять на (т.е. снизить) цену реализации единицы продукции, и почему данные изменения предсказуемы.
 Опишите возможные изменения в затратах на производство единицы продукции и причину изменений.

Принцип начисления баллов

Баллы

Объяснение изменений цены реализации за единицу продукции на этапе зрелости и на этапе роста жизненного цикла продукта.

5

Объяснение изменений затрат на производство единицы продукции на этапе зрелости и на этапе роста жизненного цикла продукта.

5

Максимальное количество баллов

10 баллов

Комментарии экзаменатора

Удивительно, что многие экзаменуемые не были знакомы с характеристиками стратегии «снятия сливок с рынка». Значительное количество экзаменуемых ошибочно полагали, что затраты на исследования и разработки, рекламу, дистрибуцию и продвижение товара относятся к производственным затратам. Некоторые ответы были очень хорошими и четко соотносились со сценарием.

Распространенные ошибки

1. смешение стратегии «снятия сливок с рынка» со стратегией «цены проникновения»
2. потеря времени на описание таких этапов жизненного цикла продукта, как внедрение на рынок и упадок
3. смешение терминов «затраты» и «цена»
4. приведение описаний касающихся «общих производственных затрат», а не «затрат на производство единицы продукции».
5. ошибочное утверждение, что когда продукт переходит на этап роста, применяется стратегия «цены проникновения» (эти два подхода ценообразования имеют абсолютно разные характеристики).

Вопрос 3

Объясните, каким образом компания JYT может использовать **целевое управление себестоимостью** и **метод «Кайзен»** для улучшения результатов деятельности в будущем.

В ответе объясните различия между целевым управлением себестоимостью и методом «Кайзен».

(Всего за Вопрос три = 10 баллов)

Пояснение

Вопрос Три оценивает знание экзаменуемыми методов целевого управления себестоимостью и «Кайзен» и различий между ними. Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана В1 (h) *умение объяснить получение целевой себестоимости из целевых цен и компонента учебного плана В1 (с) умение объяснить концепцию непрерывного совершенствования и метод «Кайзен», лежащие в основе системы всеобщего управления качеством.*

Рекомендуемый подход

Объясните, что такое целевое управление себестоимостью, и как оно работает.
Объясните, что такое метод «Кайзен», и как он работает.
Объясните различие двух методов.

Принцип начисления баллов

	Баллы
Объяснение, что такое целевое управление себестоимостью, и как оно работает	4
Объяснение, что такое метод «Кайзен», и как он работает	4
Объяснение различий двух методов	2

Максимальное количество баллов

10 баллов

Комментарии экзаменатора

Многие экзаменуемые смогли дать описание целевому управлению себестоимостью, но не смогли правильно объяснить метод «Кайзен», а также пояснить, как тот или другой метод может быть использован для улучшения эффективности работы компании в будущем.

Описание метода «Кайзен», данное многими экзаменуемыми представляло собой подробное описание систем «точно в срок» (JIT) и всеобщего управления качеством (TQM).

(В выпуске журнала *Financial Management* за апрель 2011 опубликована статья о методе «Кайзен» и целевом управлении себестоимостью).

Распространенные ошибки

1. неспособность описать метод «Кайзен»
2. неспособность объяснить различия между двумя методами учета затрат
3. непропорциональность объема ответов и максимального количества баллов (некоторые ответы на данный вопрос стоимостью 10 баллов достигали пяти страниц)
4. плохое планирование ответа, что приводило к повтору некоторых аргументов

Вопрос 4

(a) **Рассчитайте** следующие операционные отклонения на **основе изменившихся данных о рынке**:

(i) Суммарное отклонение маржинальной прибыли по ассортименту реализации.

(2 балла)

(ii) Суммарное отклонение прибыли по объему реализации.

(2 балла)

(b) **Объясните**, используя вышеприведенный сценарий, почему важен расчет плановых и операционных отклонений для центров ответственности.

(6 баллов)

(Всего за Вопрос Четыре = 10 баллов)

Пояснение

Вопрос Четыре оценивает понимание экзаменуемыми отклонений по реализации, плановых и операционных отклонений в контексте учета по центрам ответственности. Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана C2 (c) *умение оценить результаты деятельности с использованием отчетов о выполнении фиксированных и гибких бюджетов.*

Рекомендуемый подход

Внимательно прочитайте данные, приведенные для определения стандартных параметров продаж.

Рассчитайте стандартный ассортимент реализации для фактического объема реализации. Сравните фактические продажи каждого продукта со стандартным ассортиментом и оцените различия.

Объясните концепцию контроля, а также, каким образом для разграничения контролируемых и неконтролируемых составляющих отклонения используются плановые и операционные отклонения.

Используйте приведенные данные об объеме рынка для объяснения того, каким образом применяются плановые и операционные отклонения.

Принцип начисления баллов

Баллы

(a)

Расчет отклонения маржинальной прибыли по ассортименту реализации

2

Расчет отклонения прибыли по объему реализации

2

(b)

Объяснение концепции контроля и применения плановых и операционных отклонений

2

Применение концепции контроля к сценарию вопроса

4

Максимальное количество баллов

10 баллов

Комментарии экзаменатора

Ответы на обе части вопроса (a) были очень слабыми. Анализ отклонений – это один из базовых элементов управленческого учета. Несмотря на то, что анализ отклонений не включен в учебный план экзамена P2, данная тема может экзаменоваться на этом уровне, поскольку учебный план представляет собой единую последовательно усложняющуюся структуру.

Ответы на часть (b) были также слабыми и продемонстрировали непонимание многими экзаменуемыми плановых и операционных отклонений. Многие ответы на часть (b) не соотносились со сценарием вопроса или с отклонениями, рассчитанными в части (a).

Распространенные ошибки

1. неспособность рассчитать отклонения
2. неверное представление отклонения по ассортименту как отклонения по объему и наоборот
3. неверное представление неблагоприятного отклонения как благоприятного и наоборот
4. отсутствие связи между ответами и сценариями вопросов
5. представление отклонений в виде процентов
6. отсутствие обозначения \$ или £ перед значением отклонения (небольшое, но важное замечание)

Вопрос 5

- (a) **Объясните**, почему в сфере услуг важны нефинансовые показатели эффективности.

(2 балла)

- (b) **Дайте рекомендацию**, какие ДВА нефинансовых показателя эффективности группа SFG могла бы использовать для оценки деятельности менеджеров отелей, и обоснуйте свою рекомендацию.

(4 балла)

- (c) **Объясните**, почему и каким образом, неконтролируемые затраты должны быть отражены в отчетах о прибыли.

(4 балла)

(Всего за Вопрос Пять = 10 баллов)

Пояснение

Вопрос Пять оценивает знание экзаменуемыми нефинансовых показателей эффективности и включение в отчет неконтролируемых затрат. Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана C3 (b) *умение обсудить роль нефинансовых показателей эффективности* и компонента учебного плана C1 (c) *умение определить контролируемые и неконтролируемые затраты в контексте учета по центрам ответственности и причины, по которым неконтролируемые затраты могут или не могут быть отнесены на центры ответственности*.

Рекомендуемый подход

Объясните роль нефинансовых показателей эффективности в сфере услуг. Используя сценарий, определите и рекомендуйте два нефинансовых показателя эффективности, которые компания SFG могла бы использовать, и обоснуйте свою рекомендацию. Объясните, что такое контролируемые и неконтролируемые затраты, а также, почему и каким образом они должны быть отражены в отчетах по прибыли.

Принцип начисления баллов

Баллы

(a) Объяснение важности нефинансовых показателей эффективности	2
(b) Определение и объяснение двух нефинансовых показателей эффективности для гостиницы (2 балла за каждый показатель)	4
(c) Объяснение, почему неконтролируемые затраты должны быть отражены в отчетах	2
Объяснение, каким образом неконтролируемые затраты должны быть отражены в отчетах	2

Максимальное количество баллов

10 баллов

Комментарии экзаменатора

Очень немногие экзаменуемые правильно поняли задание в части (а). Большинство экзаменуемых обсуждали такие вопросы, как качество обслуживания клиентов, но суть ответа сводилась к демонстрации краткосрочности финансовых показателей в ущерб долгосрочным нефинансовым показателям.

В целом, на часть (b) были даны хорошие ответы, а на часть (c) - слабые.

В части (c) экзаменуемым было необходимо объяснить, почему и каким образом неконтролируемые затраты должны быть отражены в отчетах о прибыли. Однако, многие экзаменуемые переформулировали вопрос и заявили, что «неконтролируемые затраты не должны быть отражены в отчетах о прибыли», после чего перешли к аргументации данного заявления. Изменение вопроса - это распространенная ошибка, которую следует избегать.

Распространенные ошибки

1. непонимание задания в (части (a))
2. отсутствие связи показателей эффективности со сценарием вопроса т.е. с гостиничным бизнесом (часть (b))
3. изменение формулировки вопроса (часть (c))
4. приравнивание «неконтролируемых затрат» к затратам Головного офиса. Некоторые затраты, которые относятся к этой категории, могут быть напрямую связаны с подразделением, несмотря на то, что, по какой-либо причине, эти затраты контролируются Головным офисом.
5. приведение до пяти показателей, вместо требуемых двух.
6. смешение понятий «сектор сферы услуг» и «некоммерческий сектор»

РАЗДЕЛ В - 50 БАЛЛОВ

ОТВЕТЬТЕ НА ОБА ВОПРОСА ИЗ ЭТОГО РАЗДЕЛА. МАКСИМАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЗА КАЖДЫЙ ОТВЕТ – 25 БАЛЛОВ. ВАМ СЛЕДУЕТ ПОКАЗАТЬ РАБОЧИЕ РАСЧЁТЫ, ТАК КАК БАЛЛЫ ДАЮТСЯ ЗА МЕТОД, КОТОРЫЙ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ.

Вопрос 6

- (a) **Подготовьте**, в соответствующем табличном формате, отчет, который поможет менеджерам гостиницы в планировании деятельности на следующий год. В отчете необходимо отразить деятельность гостиницы по сезонам и в целом.
(18 баллов)
- (b)
- (i) **Выявите**, на основе Вашего отчета, какие действия могут предпринять менеджеры для максимизации прибыли гостиницы в следующем году.
(3 балла)
- (ii) **Объясните**, какие ДВА фактора следует принять во внимание менеджерам, прежде чем предпринять действия, выявленные Вами в (b)(i).
(4 балла)

(Всего за Вопрос Шесть = 25 баллов)

Пояснение

Вопрос Шесть оценивает знание и понимание экзаменуемыми релевантных затрат в контексте принятия решения о закрытии бизнеса. Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана A2 (b) *умение интерпретировать результаты анализа переменных и постоянных затрат при широком ассортименте продукции для анализа безубыточности и принятия решений по формированию ассортимента, включая обстоятельства, при которых существуют множественные ограничения и возникает необходимость в применении методов линейного программирования для определения «оптимальных» решений.*

Рекомендуемый подход

Внимательно прочитайте сценарий и определите релевантные затраты и источники их возникновения.
Подготовьте отчет на основе метода переменных затрат и покажите релевантные затраты и доходы по каждому направлению деятельности гостиницы в каждом сезоне и суммарно.
Определите направления деятельности/сезоны, которые имеют отрицательную маржинальную прибыль и дайте рекомендации менеджерам относительно последующих действий.
Объясните, какие дополнительные факторы следует принять во внимание.

Принцип начисления баллов	Баллы
(a)	
Расчет затрат на клиентов	2
Расчет затрат на номера	3
Расчет маржинальной прибыли по закускам	4
Расчет маржинальной прибыли по ресторану	4
Расчет постоянных затрат	3
Расчет и представление результатов деятельности гостиницы	2
(b)	
Выявление действий для увеличения прибыли	3
(c)	
Объяснение, какие два фактора следует принять во внимание, прежде чем предпринять выявленные действия.	4
Максимальное количество баллов	25 баллов
Комментарии экзаменатора	
<p>Относительно простой вопрос, в котором требовалось сделать несколько базовых расчетов и должным образом расположить результаты. Многие экзаменуемые получили высокие баллы, но потеряли легкие из-за плохой презентации цифр (см. подробное описание далее).</p> <p>Ответы на части (b)(i) и (b)(ii) были в целом хорошие, но многие экзаменуемые не прокомментировали результаты расчетов, полученные в части (a). Вместо этого они дали ответы общего плана, применимые ко множеству подобных ситуаций.</p> <p><i>Распространенные ошибки</i></p> <p>Part (a)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. отсутствие ссылок на рабочие расчеты 2. подготовка неаккуратных отчетов и отсутствие колонки «всего» 3. представление некоторых цифр полностью или округленных до тысячи в рамках одного отчета 4. ошибочное включение в отчет затрат и валовой маржинальной прибыли по горячим закускам и ресторану 5. принятие ошибочного подхода анализа затрат по релевантности и полное игнорирование всех постоянных затрат 6. ошибочная попытка распределения постоянных затрат гостиницы в сумме \$200,000 в год 7. отсутствие отчета <p>Части (b)(i) и (b)(ii)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. предложение малозначимых и бесполезных действий 9. отсутствие предложений/действий, связанных с результатами расчетов в части (a) 10. отсутствие связи между частью (b)(ii) и частью (b)(i) вопреки требованию задания 	

Вопрос 7

- (a) **Проведите** анализ продаж подразделения E, четко отражающий, в единицах продукции и в \$, внутрифирменные продажи и продажи внешним клиентам, осуществленные в течение года.
(3 балла)
- (b) **Обсудите**, каким образом возможные изменения спроса на внешнем рынке повлияют на прибыль Подразделения E, при условии, что текущая стратегия трансфертного ценообразования не изменится.
(6 балла)
- (c) Исходя из того, что текущая политика трансфертного ценообразования не изменится:
- (i) **Оцените** инвестицию с точки зрения менеджера Подразделения E.
(6 баллов)
- (ii) **Оцените** инвестицию с точки зрения Компании DE.
(4 балла)
- Примечание:** Инфляция и налогообложение не учитываются.
- (d) **Объясните**, какие ДВА фактора следует учитывать при разработке показателей эффективности деятельности подразделения.
(6 баллов)
- (Всего за Вопрос Семь = 25 баллов)

Пояснение

Вопрос Семь оценивает понимание экзаменуемыми трансфертного ценообразования и его влияния на оценку эффективности работы подразделения и на принятие решений. Вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана D2(b) *умение обсудить информацию о доходах и затратах в формате, приемлемом для руководителей центров прибыли и центров инвестиций с учетом колебаний затрат, сопутствующих затрат, контролируемых затрат и определения подходящих критериев оценки «вклада» центра прибыли*. Также вопрос оценивает результат изучения компонента учебного плана D3(c) *умение обсудить вероятные последствия применения различных подходов к трансфертному ценообразованию для принятия решений на дивизиональном уровне, рентабельности подразделений и группы в целом, мотивации дивизионального руководства и автономности индивидуальных решений* и компонента учебного плана D2(c) *умение обсудить альтернативные показатели эффективности для центров ответственности*.

Рекомендуемый подход

Внимательно прочитайте сценарий для определения продающего и покупающего подразделений.
Определите объемы внутренних и внешних продаж продающего подразделения.
Определите политику трансфертного ценообразования.
Составьте таблицу, в которой суммарно представлены продажи продающего подразделения.
Изменив представленные данные, проверьте, каким образом увеличение спроса на внешнем рынке для продающего подразделения повлияет на трансфертную цену при внутренних продажах.

<p>Обсудите влияние изменения спроса на внешнем рынке. Определите, какие затраты и выгоды будет иметь Подразделение E при инвестировании в новое оборудование, и оцените их с использованием расчетов чистой приведенной стоимости. Сделайте соответствующие рекомендации. Определите выгоды для компании при осуществлении инвестиции и оцените данные выгоды с использованием расчетов чистой приведенной стоимости. Сделайте соответствующие рекомендации. Объясните, какие два ключевых фактора следует учитывать при разработке показателей эффективности деятельности подразделения.</p>	
Принцип начисления баллов	Баллы
(a) Составление анализа продаж в единицах и стоимостном выражении	3
(b) Объяснение, каким образом наличие мощностей и спрос на внешнем рынке влияют на трансфертную цену	4
Объяснение, каким образом различные трансфертные цены влияют на прибыль	2
(c) Расчет экономии затрат Подразделения E	4
Расчет чистой приведенной стоимости инвестиций и предоставление рекомендаций Подразделению E	2
Расчет экономии затрат компании	2
Расчет чистой приведенной стоимости инвестиций и предоставление рекомендаций компании	2
(d) Объяснение, какие два ключевых фактора следует учитывать при разработке показателей эффективности деятельности подразделения (3 балла за каждый фактор)	6
Максимальное количество баллов	25 баллов
Комментарии экзаменатора	
<p>В целом, ответы были неудовлетворительные, особенно в частях (c) (i) и (c) (ii). В части (a), в основном, были даны хорошие ответы, но в частях (b) и (d), где требовались рассуждения, ответы были слабыми.</p> <p>Вопросы, касающиеся трансфертного ценообразования, практически регулярно появлялись во всех последних экзаменационных заданиях, но, к сожалению, каждый раз ответы экзаменуемых на данные вопросы набирали мало баллов. Это дает основание предположить, что экзаменуемые не понимают данный раздел учебного плана и игнорируют его при повторении.</p> <p><i>Распространенные ошибки</i></p> <p>Часть (a)</p> <ol style="list-style-type: none"> отсутствие ответа на заданный вопрос и включение в отчет данных о прибыли/маржинальной прибыли дополнительно к продажам в единицах продукции и в \$ <p>Часть (b)</p> <ol style="list-style-type: none"> вопрос не требовал предложения и описания альтернативной системы трансфертного ценообразования (например: системы двойных цен) ошибочное предположение, что клиенты Подразделения E на внешнем рынке могут 	

- искать другого поставщика
4. вопрос требовал дискуссию, а не ряд отчетов, демонстрирующих, как изменятся прибыль и убытки при изменении спроса на внешнем рынке.

Часть (c)(i)

5. не продемонстрирован прирост, т.е. прибыль при осуществлении инвестиции и без неё
6. цифровые данные приведены без объяснений
7. расчеты чистой приведенной стоимости не показаны
8. рабочие расчеты не показаны или на них не сделаны ссылки.

Часть (c)(ii)

9. при ответе на часть c(ii) не были использованы результаты расчетов части c(i). Кроме того, для этой части были характерны те же ошибки, что и в вышеперечисленных пунктах 6, 7 и 8 по части c(i)

Часть (d)

10. приведены до шести факторов, в то время как требовались только два
11. представлены объемные ответы, которые не соответствовали максимальному количеству баллов
12. внимание акцентировано на вопросах мотивации и игнорированы более очевидные и понятные факторы, как справедливость, согласованность целей, а также включены только вопросы, находящиеся под контролем руководителя подразделения.