



CA INTERMEDIATE • PAPER 6 • FINANCIAL MANAGEMENT AND
STRATEGIC MANAGEMENT

Scanner Notes 2.0

विषयवार • अक्टूबर 2026 संस्करण • हिन्दी



2 भाग • 19 अध्याय • 134 विषय • 581 वर्गीकृत प्रश्न

आधार: ICAI Study Material तथा Scanner, Financial Management and Strategic Management 2026 October Edition (V1)

यह पुस्तिका कैसे काम करती है

हर विषय में पहले “Read first” पंक्ति में बताए गए Study Material के भाग पढ़िए। उसके बाद skill bands पर क्रम से उतरिए — हर band उस कौशल का नाम बताती है जो परीक्षक ने उस विषय पर वास्तव में लगाया है, और उसी स्तर पर अभ्यास के लिए Scanner के ठीक-ठीक प्रश्न देती है।

विषय-सूची के बाद आने वाला भाग — **इन नोट्स का उपयोग कैसे करें** — प्रश्न-पंक्ति, ICAI की Manner of Assessment, और skill mix के आधार पर तैयारी में क्या बदलना चाहिए, यह सब समझाता है। शुरू करने से पहले इसे एक बार अवश्य पढ़िए।

Contents

इन नोट्स का उपयोग कैसे करें.....	6
विषय रैंकिंग — परीक्षा भारांक मार्गदर्शिका.....	9

Section A · Financial Management

अध्याय 1: Financial Management का Scope और Objectives (महत्त्व: C).....	17
---	----

विषय 1: Financial Management का अर्थ [Meaning of Financial Management].....	
विषय 2: Financial Management का विकास [Evolution of Financial Management].....	
विषय 3: Finance Function/Finance Decisions.....	
विषय 4: Financial Management का महत्त्व [Importance of Financial Management].....	
विषय 5: Financial Management का Scope [Scope of Financial Management] — concept base.....	
विषय 6: Financial Management के उद्देश्य [Objectives of Financial Management].....	
विषय 7: profit बनाम Value Maximisation Principle का टकराव [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle].....	
विषय 8: Finance Executive की भूमिका [Role of Finance Executive].....	
विषय 9: Financial Distress और Insolvency [Financial Distress and Insolvency].....	
विषय 10: Financial Management का संबंधित विषयों से संबंध [Relationship of Financial Management with Related Disciplines].....	
विषय 11: Agency Problem और Agency Cost [Agency Problem and Agency Cost].....	

अध्याय 2: Financing के प्रकार (महत्त्व: B).....	30
---	----

विषय 1: किसी business की financial ज़रूरतें और Sources of Finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business]....	
विषय 2: Long Term Sources of Finance.....	
विषय 3: Venture Capital Financing.....	
विषय 4: Debt Securitisation.....	
विषय 5: Lease Financing.....	
विषय 6: Short Term Sources of Finance.....	
विषय 7: अन्य Sources of Finance [Other Sources of Finance].....	
विषय 8: International Financing.....	
विषय 9: आजकल के Sources of Funding [Contemporary Sources of Funding].....	

अध्याय 3: Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis (महत्त्व: A).....	46
---	----

विषय 1: Ratio और Ratio Analysis [Ratio and Ratio Analysis].....	
विषय 2A: Ratio के प्रकार: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio].....	47
विषय 2B: Ratio के प्रकार: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio [Types of Ratio: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio] — concept base.....	48
विषय 2C: Ratio के प्रकार: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios [Types of Ratio: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios] — concept base.....	49
विषय 2D: Ratio के प्रकार: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios].....	50
विषय 2E: Ratio के प्रकार: Comprehensive — Ratio की गणना [Types of Ratio: Comprehensive-Ratio Computation].....	51
विषय 2F: Ratio के प्रकार: Comprehensive — Financial Statement का पुनर्निर्माण [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction].....	53
विषय 3: Financial Analysis के उपयोगकर्ता और उद्देश्य [Users and Objectives of Financial Analysis] — concept base.....	
विषय 4: Financial Decision Making में Ratio Analysis का प्रयोग [Application of Ratio Analysis in Financial Decision Making] — concept base.....	
विषय 5: Financial Ratios की सीमाएँ [Limitations of Financial Ratios] — concept base.....	
विषय 6: Financial Analysis.....	

अध्याय 4: Cost of Capital (महत्त्व: B).....	60
विषय 1: Cost of Capital का अर्थ [Meaning of Cost of Capital].....	
विषय 2: Cost of Capital का महत्त्व [Significance of Cost of Capital].....	
विषय 3: Cost of Capital का निर्धारण [Determination of Cost of Capital].....	
विषय 4: Cost of Long Term Debt KD.....	
विषय 5: Cost of Preference Share Capital KP — concept base.....	
विषय 6: Cost of Equity Share Capital KE.....	
विषय 7: Cost of Retained Earning KR — concept base.....	
विषय 8: Weighted Average Cost of Capital (WACC).....	
विषय 9: Marginal Cost of Capital.....	
विषय 10: Comprehensive प्रश्न [Comprehensive Questions].....	
अध्याय 5: Financing Decisions - Capital Structure (महत्त्व: B).....	74
विषय 1: Capital Structure का अर्थ [Meaning of Capital Structure].....	
विषय 2: Capital Structure की theories [Capital Structure Theories].....	
विषय 3: Capital Structure तय करने वाले कारक [Factors Determining Capital Structure].....	
विषय 4: Optimal Capital Structure.....	
विषय 5: EBIT-EPS-MPS Analysis.....	
विषय 6: Over-Capitalisation और Under-Capitalisation [Over-Capitalisation and Under-Capitalisation].....	
अध्याय 6: Financing Decisions - Leverages (महत्त्व: A).....	84
विषय 1: परिचय [Introduction] — concept base.....	
विषय 2: Operating Leverage.....	
विषय 3: Financial Leverage.....	
विषय 4: Combined Leverage.....	
अध्याय 7: Investment Decisions (महत्त्व: B).....	91
विषय 1: Capital Budgeting का उद्देश्य [Purpose of Capital Budgeting] — concept base.....	
विषय 2: Capital Budgeting की प्रक्रिया [Capital Budgeting Process] — concept base.....	
विषय 3: Capital Investment Decisions के प्रकार [Types of Capital Investment Decisions] — concept base.....	
विषय 4: Project Cash Flows का अनुमान [Estimation of Project Cash Flows] — concept base.....	
विषय 5: Project Cash Flows मापने के मूल सिद्धांत [Basic Principles For Measuring Project Cash Flows].....	
विषय 6: Capital Budgeting Techniques: Traditional or Non- Discounting Techniques.....	
विषय 7A: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Net Present Value Technique.....	97
विषय 7B: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Profitability Index/Desirability Factor/Present Value Index Method — concept base.....	99
विषय 7C: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Internal Rate of Return Method (IRR).....	100
विषय 7D: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Discounted Payback Period Method.....	102
विषय 7E: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Modified Internal Rate of Return Method (MIRR).....	103
विषय 7F: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Comparison of NPV and IRR Methods.....	104
विषय 8: विशेष स्थितियाँ [Special Cases].....	
विषय 9: Comprehensive प्रश्न [Comprehensive Question].....	
अध्याय 8: Dividend Decisions (महत्त्व: A).....	108
विषय 1: Dividend का अर्थ [Meaning of Dividend] — concept base.....	
विषय 2: Dividend के रूप [Forms of Dividend].....	
विषय 3: Dividend Policy का महत्त्व [Significance of Dividend Policy] — concept base.....	

विषय 4: Retained Earning और Growth का संबंध [Relationship between Retained Earning and Growth] — concept base.....	
विषय 5: Dividend Decisions के निर्धारक [Determinants of Dividend Decisions] — concept base.....	
विषय 6: Dividend Policy में व्यावहारिक बातें [Practical Considerations in Dividend Policy].....	
विषय 7: Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis.....	
विषय 8: Theories of Dividend: Walter's Model.....	
विषय 9: Theories of Dividend : Gordon's Model.....	
विषय 10: Dividend Discount Model.....	
विषय 11: Theories of Dividend : Comprehensive.....	
विषय 12: Stock Splits.....	
विषय 13: Share Buyback — concept base.....	
विषय 14: मिश्रित sums [Integrated Problems].....	

अध्याय 9.1: Management of Working Capital - Working Capital Management का परिचय (महत्त्व: C).....123

विषय 1: Working Capital का अर्थ और अवधारणा [Meaning and Concept of Working Capital].....	
विषय 2: Working Capital का महत्त्व [Significance of Working Capital].....	
विषय 3: Working Capital के निर्धारक [Determinants of Working Capital] — concept base.....	
विषय 4: Management of Working Capital.....	
विषय 5: Working Capital की ज़रूरत का अनुमान [Estimating Working Capital Needs].....	
विषय 6: Operating or Working Capital Cycle.....	

अध्याय 9.2: Management of Working Capital - Treasury और Cash Management (महत्त्व: D).....132

विषय 1: Treasury Management का अर्थ [Meaning of Treasury Management] — concept base.....	
विषय 2: Treasury Department के कार्य [Functions of Treasury Department].....	
विषय 3: Management of Cash — concept base.....	
विषय 4: Cash Flow Budgeting की विधियाँ [Methods of Cash Flow Budgeting].....	
विषय 5: Cash Management Models.....	
विषय 6: Cash Management में हाल के बदलाव [Recent Developments in Cash Management].....	
विषय 7: Management of Marketable Securities — concept base.....	

अध्याय 9.3: Management of Working Capital - Management of Inventory (महत्त्व: D).....140

विषय 1: Management of Inventory — concept base.....	
---	--

अध्याय 9.4: Management of Working Capital - Management of Receivables (महत्त्व: C).....142

विषय 1: अर्थ और उद्देश्य [Meaning and Objective] — concept base.....	
विषय 2: Management of Debtors के पहलू [Aspects of Management of Debtors].....	
विषय 3: Credit Policy तय करने वाले कारक [Factors Determining Credit Policy] — concept base.....	
विषय 4: वे कारक जो Finance Manager के नियंत्रण में हैं [Factors Under the Control of the Finance Manager] — concept base.....	
विषय 5: Credit Policies के मूल्यांकन के approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies].....	
विषय 6: Financing Receivables.....	
विषय 7: Receivable Management में नवाचार [Innovation in Receivable Management] — concept base.....	
विषय 8: Receivables की निगरानी [Monitoring of Receivables].....	

अध्याय 9.5: Management of Working Capital - Management of Payables (Creditors) (महत्त्व: D).....152

विषय 1: Trade Credit की लागत और लाभ [Cost and Benefits of Trade Credit].....	
विषय 2: Cost of Payables की गणना [Computation of Cost of Payables].....	

अध्याय 9.6: Management of Working Capital - Financing of Working Capital (महत्त्व: D).....155

विषय 1: Sources of Finance — concept base.....	
विषय 2: Banks से Working Capital Finance [Working Capital Finance from Banks] — concept base.....	

विषय 3: Bank Credit के रूप [Forms of Bank Credit].....

Section B · Strategic Management

अध्याय 1: Strategic Management का परिचय (महत्त्व: C)..... 159

विषय 1: Strategic Management का अर्थ और स्वरूप [Meaning and Nature of Strategic Management].....

विषय 2: Strategy की अवधारणा [Concept of Strategy].....

विषय 3: Strategic Management — महत्त्व और सीमाएँ [Strategic Management -Importance and Limitations].....

विषय 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values).....

विषय 5: Organisation में Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation].....

विषय 6: Business Ethics और Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management].....

अध्याय 2: Strategic Analysis: External Environment (महत्त्व: A)..... 171

विषय 1: Strategic Analysis.....

विषय 2: Strategy और Business Environment [Strategy and Business Environment].....

विषय 3: Product और Industry को समझना [Understanding Product and Industry].....

विषय 4: Industry Environment Analysis.....

विषय 5: Market और Customer [Market and Customer].....

विषय 6: Competitive Strategy.....

अध्याय 3: Strategic Analysis: Internal Environment (महत्त्व: B)..... 183

विषय 1: Key Stakeholders को समझना [Understanding Key Stakeholders].....

विषय 2: Strategic Drivers.....

विषय 3: Resources और Capabilities की भूमिका: Core Competency बनाना [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency].....

विषय 4: Internal और External Analysis को जोड़ना (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)].....

विषय 5: Michael Porter's Generic Strategies से Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies].....

अध्याय 4: Strategic Choices (महत्त्व: A)..... 195

विषय 1: Strategic Choices.....

विषय 2: Strategic Exits.....

विषय 3: Strategic Options.....

अध्याय 5: Strategy Implementation और Evaluation (महत्त्व: A)..... 206

विषय 1: Strategic Management की प्रक्रिया [Strategic Management Process].....

विषय 2: Digital Transformation से Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation].....

विषय 3: Organisational Framework.....

विषय 4A: Organisational Framework: Organisational Structure..... 212

विषय 4B: Organisational Framework: Organisational Culture..... 216

विषय 5: Strategic Leadership.....

विषय 6: Strategic Control.....

विषय 7: Strategic Performance Measures.....

शुरू करने से पहले

इन नोट्स का उपयोग कैसे करें

Scanner का हर प्रश्न पढ़ा गया है और वर्गीकृत किया गया है — इस पेपर में ऐसे 581 प्रश्न हैं — और वह भी उसी skill framework के आधार पर जिसे ICAI स्वयं प्रकाशित करता है। ये नोट्स syllabus के क्रम पर नहीं, इसी वर्गीकरण पर बने हैं। इस पृष्ठ पर दिए गए दस मिनट बदल देंगे कि आप बाकी पुस्तक का उपयोग कैसे करते हैं।

1. एक विषय किस तरह सजाया गया है

इसे ऐसे पढ़िए	
Read first	Study Material के ठीक वे भाग जिन पर यह विषय टिका है। Study Material खोलिए और उन्हें notes से पहले पढ़िए — notes यह मानकर चलते हैं कि आपने पढ़ लिया है।
Notes	विषय असल में किस बात पर घूमता है, यह — coverage के लिए नहीं, परीक्षा के लिए लिखा गया। छोटा, और इस तरह लिखा गया कि परीक्षा से एक रात पहले दोबारा पढ़ा जा सके।
Skill bands	हर उस कौशल के लिए एक band जो परीक्षक ने उस विषय पर वास्तव में लगाया है, और हर band के साथ कुछ पंक्तियों का मार्गदर्शन तथा अभ्यास के लिए Scanner के ठीक-ठीक प्रश्न। bands पर उसी क्रम में उतरिए जिस क्रम में वे छपी हैं: वे सबसे कम माँग वाले कौशल से सबसे अधिक माँग वाले कौशल की ओर चलती हैं।
Concept base	वह विषय जहाँ परीक्षक अब तक पहुँचा नहीं है। यह वैकल्पिक नहीं है — बस अभी तक पूछा नहीं गया है, और यह परीक्षा में आ सकता है।

2. प्रश्न-पंक्ति कैसे पढ़ें

CSQ 3.4 • PYQ 2025-Sep [1] (b) {C} • 5M • Pg 347

LEVEL II Application

मध्यम

पंक्ति का भाग	यह क्या बताता है
CSQ 3.4	Scanner का अपना प्रश्न क्रमांक। CSQ यानी case-scenario प्रश्न, TQ यानी theory प्रश्न।
PYQ 2025-Sep [1] (b)	यह कहाँ पूछा गया — PYQ पिछली परीक्षा, MTP mock test paper, RTP revision test paper — फिर वह sitting, और उस पेपर में उसका क्रमांक।
{C}	उस पेपर का अनिवार्य (compulsory) प्रश्न।
5M	Marks, जैसे Scanner में छपे हैं। जहाँ स्रोत marks नहीं छापता वहाँ खाली — RTP marks नहीं छापते।
Pg 347	Scanner का वह पृष्ठ जहाँ प्रश्न और उसका उत्तर छपा है।
LEVEL II Application	ICAI का skill level, और उसके भीतर का sub-skill। भाग 3 इन्हें समझाता है।

पंक्ति का भाग	यह क्या बताता है
Easy	प्रश्न कितनी माँग करता है — उसके marks और उसमें अलग-अलग कितनी चीज़ें पूछी गई हैं, इन दोनों के आधार पर।

3. Manner of Assessment — हर कौशल आपसे क्या माँगता है

ICAI एक Skill Assessment Specification Grid प्रकाशित करता है। उसमें तीन skill levels बताए गए हैं, और उसी grid के Manner of Assessment of Skills स्तंभ में हर level को दो अलग-अलग कौशलों के रूप में वर्णित किया गया है। यही छह कौशल इस पुस्तक में चलने वाली band headings हैं।

Skill	किसमें गिना जाता है	परीक्षक आपसे क्या करवाना चाहता है	किन directive verbs पर नज़र रखें
Remembering	Level I	जो पढ़ा है उसे ठीक उसी रूप में दोहराए जिस रूप में पढ़ा था।	Define · List · State · Name · Enumerate · Recognise
Understanding	Level I	समझाए और सन्दर्भ में रखिए — दिखाइए कि नियम जैसा है वैसा क्यों है, यह आपने पकड़ लिया है।	Describe · Explain · Distinguish · Identify · Illustrate · Outline
Application	Level II	जानकारी का प्रयोग कीजिए — बताए गए provision को बताए गए तथ्यों पर उतारिए और निष्कर्ष तक पहुँचिए।	Apply · Calculate · Determine · Prepare · Reconcile · Record · Perform · Use · Conduct · Demonstrate
Analysis	Level II	अलग-अलग क्षेत्रों के आपसी संबंध जाँचिए, जड़ तक जाइए, और ऐसा प्रमाण खोजिए जो किसी निर्णय को टिका सके।	Analyse · Discuss · Compare and Contrast · Examine · Develop · Monitor · Prioritise · Produce · Align · Communicate
Evaluation	Level III	समस्या को परखिए और अपने विवेक से किसी निष्कर्ष तक पहुँचिए।	Advise · Evaluate · Recommend · Review · Select · Assess
Synthesis	Level III	आँकड़ों और सूचनाओं को जोड़िए, और काम की बात को गैर-ज़रूरी से अलग कीजिए।	Synthesis के लिए ICAI कोई verb नहीं देता।

ICAI स्वयं Application और Analysis के verbs दो अलग सूचियों में छापता है, इसलिए यह विभाजन Institute का अपना है। Level I और Level III के लिए वह एक-एक संयुक्त सूची ही छापता है — इसलिए Remembering और Understanding के बीच, तथा Evaluation और Synthesis के बीच की रेखा ICAI की manner of assessment वाली व्याख्या पर आधारित है, किसी प्रकाशित verb सूची पर नहीं।

CA Intermediate का मूल्यांकन केवल Level I और Level II पर होता है — Intermediate की तालिका में Level III का स्तंभ है ही नहीं, और Evaluation तथा Synthesis Final से शुरू होते हैं। इस पेपर में यह बात बाकी पेपर्स से भी अधिक मायने रखती है, क्योंकि law का प्रश्न प्रायः इन्हीं शब्दों में बनता है — "Advise whether...", "Examine the validity of...", "Is the contention correct?" — और ये Institute के Level III verbs हैं। law के पेपर में ये शब्द आपसे किसी नियम को किसी मानक पर तौलने को नहीं कहते। ये कहते हैं कि बताए गए section को बताए गए तथ्यों पर उतारिए और निष्कर्ष दीजिए — और यही Application है। इसलिए इस पुस्तक में ऐसा हर प्रश्न

Application में रखा गया है, या Analysis में जहाँ प्रश्न एक से अधिक पक्षों या limbs को अलग-अलग लेने को कहता है। यह पढ़त हमारी है, Institute की नहीं, और इसे Question Register में प्रश्न-दर-प्रश्न दर्ज किया गया है।

4. skill mix के आधार पर तैयारी में क्या बदलना चाहिए

ICAI की Skill Assessment Specification Grid में CA Intermediate के लिए **Level III का स्तंभ है ही नहीं** — Evaluation और Synthesis इस योजना में Final से ही आते हैं। यह पेपर **Level I** और **Level II** पर जाँचा जाता है, और Scanner के वर्गीकृत प्रश्नों पर marks का बँटवारा **28% Level I** और **72% Level II** है। इससे दो बातें निकलती हैं, जिन पर ध्यान प्रायः नहीं जाता।

- **"Analysis & Application" को बराबर का बँटवारा मत समझिए।** इस पेपर में Level II के भीतर लगभग **72% marks** Application पर हैं और लगभग **28% Analysis** पर। काम का बड़ा हिस्सा बताए गए section को बताए गए तथ्यों पर उतारकर निष्कर्ष निकालना है — section पर लिखना नहीं।
- **पूरे पेपर का संतुलन हर अध्याय का संतुलन नहीं है।** हर अध्याय अपने **ICAI Skill Profile** पैनल से शुरू होता है, जो बताता है कि उस अध्याय के marks वास्तव में कैसे बँटे हैं और उसकी तैयारी के लिए इसका क्या अर्थ है। कुछ अध्याय एक-तिहाई theory हैं; कुछ में theory लगभग है ही नहीं। अध्याय शुरू करने से पहले यह पैनल पढ़िए।

5. पुस्तक के आरंभ की दो मार्गदर्शिकाएँ

यह किस काम की है	
अध्ययन प्राथमिकता मार्गदर्शिका	हर परीक्षित विषय को Scanner के वर्गीकृत प्रश्नों में उसके हिस्से के अनुसार क्रम दिया गया है, और संचयी coverage पर A, B या C श्रेणी दी गई है। श्रेणी A में सारे प्रश्नों के पहले 60% आते हैं — पहले इन्हीं पर पूरी पकड़ बनाइए।
महत्त्व (Importance) श्रेणी	विषय-सूची में हर अध्याय के सामने छपी A-D श्रेणी। यह ICAI का syllabus भारांक संकेत है, और यह प्रश्न-आवृत्ति की रैंकिंग से अलग है। जहाँ दोनों में अंतर हो, वहाँ अध्याय को दोनों में से ऊँचे स्तर के अनुसार तैयार कीजिए।

अध्ययन प्राथमिकता मार्गदर्शिका

विषय रैंकिंग — परीक्षा भारांक

पहले यह पढ़िए: इस पुस्तिका का हर वह विषय जो परीक्षक ने वास्तव में पूछा है, नीचे Scanner के 581 वर्गीकृत प्रश्नों (2026 October Edition, V6) में उसके हिस्से के अनुसार क्रम में रखा गया है — सभी 19 Units को मिलाकर — और संचयी coverage पर उसे A, B या C श्रेणी दी गई है। **श्रेणी A (क्रम 1-27)** सारे वर्गीकृत प्रश्नों के पहले 60% को समेटती है: उत्तीर्ण मानक 50% होने के कारण, जो छात्र A-विषयों पर पूरी पकड़ बना लेता है वह उस मानक से स्पष्ट अंतर से ऊपर रहता है। **श्रेणी B (क्रम 28-40)** अगले 15% जोड़ती है और coverage को लगभग 75% तक ले जाती है — समय मिले तो इन्हें भी कीजिए। **श्रेणी C (क्रम 41-104)** बची हुई 25% है: एक लंबी पूँछ, जिसमें से marks निकालना धीमा पड़ता है और जिसका बड़ा हिस्सा A और B की तैयारी करते-करते अपने आप ढक जाता है। **पृष्ठ** स्तंभ बताता है कि उस विषय के notes किस पृष्ठ से शुरू होते हैं।

#	श्रेणी	CHAPTER	TOPIC	SHARE	संचयी	पृष्ठ
1	A	Financing Decisions - Leverages	विषय 4: Combined Leverage	4.3%	4.3%	
2	A	Strategic Choices	विषय 1: Strategic Choices	4.0%	8.3%	
3	A	Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis	विषय 2F: Ratio के प्रकार: Comprehensive — Financial Statement का पुनर्निर्माण [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction]	3.4%	11.7%	53
4	A	Strategic Analysis: External Environment	विषय 4: Industry Environment Analysis	3.4%	15.1%	
5	A	Investment Decisions	विषय 7A: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Net Present Value Technique	2.9%	18.1%	97
6	A	Strategic Analysis: Internal Environment	विषय 5: Michael Porter's Generic Strategies से Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies]	2.9%	21.0%	
7	A	Strategic Choices	विषय 2: Strategic Exits	2.9%	23.9%	
8	A	Strategic Management का परिचय	विषय 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values)	2.8%	26.7%	
9	A	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 4A: Organisational Framework: Organisational Structure	2.6%	29.3%	212
10	A	Cost of Capital	विषय 8: Weighted Average Cost of Capital (WACC)	2.4%	31.7%	
11	A	Management of Working Capital -	विषय 6: Operating or Working Capital Cycle	2.4%	34.1%	

#	श्रेणी	CHAPTER	TOPIC	SHARE	संचयी	पृष्ठ
		Working Capital Management का परिचय				
12	A	Financing Decisions - Leverages	विषय 2: Operating Leverage	2.2%	36.3%	
13	A	Financing Decisions - Capital Structure	विषय 2: Capital Structure की theories [Capital Structure Theories]	2.1%	38.4%	
14	A	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 2: Digital Transformation से Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation]	2.1%	40.4%	
15	A	Strategic Management का परिचय	विषय 5: Organisation में Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation]	1.9%	42.3%	
16	A	Financing के प्रकार	विषय 2: Long Term Sources of Finance	1.7%	44.1%	
17	A	Financing Decisions - Capital Structure	विषय 5: EBIT-EPS-MPS Analysis	1.7%	45.8%	
18	A	Strategic Analysis: External Environment	विषय 6: Competitive Strategy	1.7%	47.5%	
19	A	Strategic Choices	विषय 3: Strategic Options	1.7%	49.2%	
20	A	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 6: Financial Management के उद्देश्य [Objectives of Financial Management]	1.5%	50.8%	
21	A	Financing Decisions - Capital Structure	विषय 3: Capital Structure तय करने वाले कारक [Factors Determining Capital Structure]	1.5%	52.3%	
22	A	Dividend Decisions	विषय 8: Theories of Dividend: Walter's Model	1.5%	53.9%	
23	A	Strategic Analysis: External Environment	विषय 2: Strategy और Business Environment [Strategy and Business Environment]	1.5%	55.4%	
24	A	Financing के प्रकार	विषय 6: Short Term Sources of Finance	1.4%	56.8%	
25	A	Cost of Capital	विषय 10: Comprehensive प्रश्न [Comprehensive Questions]	1.4%	58.2%	
26	A	Strategic Analysis: Internal Environment	विषय 2: Strategic Drivers	1.4%	59.6%	
27	A	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 1: Strategic Management की प्रक्रिया [Strategic Management Process]	1.4%	60.9%	
28	B	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 6: Strategic Control	1.4%	62.3%	
29	B	Financing के प्रकार	विषय 5: Lease Financing	1.2%	63.5%	
30	B	Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis	विषय 2E: Ratio के प्रकार: Comprehensive — Ratio की गणना [Types of Ratio:	1.2%	64.7%	51

#	श्रेणी	CHAPTER	TOPIC	SHARE	संचयी	पृष्ठ
Comprehensive-Ratio Computation]						
31	B	Cost of Capital	विषय 6: Cost of Equity Share Capital KE	1.2%	65.9%	
32	B	Management of Working Capital - Management of Receivables	विषय 5: Credit Policies के मूल्यांकन के approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies]	1.2%	67.1%	
33	B	Strategic Management का परिचय	विषय 3: Strategic Management — महत्त्व और सीमाएँ [Strategic Management -Importance and Limitations]	1.2%	68.3%	
34	B	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 7: Strategic Performance Measures	1.2%	69.5%	
35	B	Financing के प्रकार	विषय 8: International Financing	1.0%	70.6%	
36	B	Investment Decisions	विषय 9: Comprehensive प्रश्न [Comprehensive Question]	1.0%	71.6%	
37	B	Dividend Decisions	विषय 7: Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis	1.0%	72.6%	
38	B	Dividend Decisions	विषय 11: Theories of Dividend : Comprehensive	1.0%	73.7%	
39	B	Management of Working Capital - Management of Receivables	विषय 6: Financing Receivables	1.0%	74.7%	
40	B	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 5: Strategic Leadership	1.0%	75.7%	
41	C	Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis	विषय 6: Financial Analysis	0.9%	76.6%	
42	C	Investment Decisions	विषय 7C: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Internal Rate of Return Method (IRR)	0.9%	77.5%	100
43	C	Dividend Decisions	विषय 9: Theories of Dividend : Gordon's Model	0.9%	78.3%	
44	C	Strategic Management का परिचय	विषय 2: Strategy की अवधारणा [Concept of Strategy]	0.9%	79.2%	
45	C	Strategic Analysis: Internal Environment	विषय 1: Key Stakeholders को समझना [Understanding Key Stakeholders]	0.9%	80.0%	
46	C	Strategic Analysis: Internal Environment	विषय 3: Resources और Capabilities की भूमिका: Core Competency बनाना [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency]	0.9%	80.9%	
47	C	Strategic Analysis: Internal Environment	विषय 4: Internal और External Analysis को जोड़ना (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)]	0.9%	81.8%	

#	श्रेणी	CHAPTER	TOPIC	SHARE	संचयी	पृष्ठ
48	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 8: Finance Executive की भूमिका [Role of Finance Executive]	0.7%	82.4%	
49	C	Cost of Capital	विषय 4: Cost of Long Term Debt KD	0.7%	83.1%	
50	C	Financing Decisions - Capital Structure	विषय 6: Over-Capitalisation और Under-Capitalisation [Over-Capitalisation and Under-Capitalisation]	0.7%	83.8%	
51	C	Dividend Decisions	विषय 6: Dividend Policy में व्यावहारिक बातें [Practical Considerations in Dividend Policy]	0.7%	84.5%	
52	C	Dividend Decisions	विषय 10: Dividend Discount Model	0.7%	85.2%	
53	C	Management of Working Capital - Working Capital Management का परिचय	विषय 5: Working Capital की ज़रूरत का अनुमान [Estimating Working Capital Needs]	0.7%	85.9%	
54	C	Strategic Analysis: External Environment	विषय 3: Product और Industry को समझना [Understanding Product and Industry]	0.7%	86.6%	
55	C	Financing के प्रकार	विषय 4: Debt Securitisation	0.5%	87.1%	
56	C	Financing के प्रकार	विषय 7: अन्य Sources of Finance [Other Sources of Finance]	0.5%	87.6%	
57	C	Investment Decisions	विषय 6: Capital Budgeting Techniques: Traditional or Non- Discounting Techniques	0.5%	88.1%	
58	C	Management of Working Capital - Treasury और Cash Management	विषय 4: Cash Flow Budgeting की विधियाँ [Methods of Cash Flow Budgeting]	0.5%	88.6%	
59	C	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 3: Organisational Framework	0.5%	89.2%	
60	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 1: Financial Management का अर्थ [Meaning of Financial Management]	0.3%	89.5%	
61	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 3: Finance Function/Finance Decisions	0.3%	89.8%	
62	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 7: profit बनाम Value Maximisation Principle का टकराव [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle]	0.3%	90.2%	
63	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 9: Financial Distress और Insolvency [Financial Distress and Insolvency]	0.3%	90.5%	
64	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 11: Agency Problem और Agency Cost [Agency Problem and Agency Cost]	0.3%	90.9%	
65	C	Financing के प्रकार	विषय 3: Venture Capital Financing	0.3%	91.2%	
66	C	Financing के प्रकार	विषय 9: आजकल के Sources of Funding [Contemporary Sources of Funding]	0.3%	91.6%	

#	श्रेणी	CHAPTER	TOPIC	SHARE	संचयी	पृष्ठ
67	C	Cost of Capital	विषय 3: Cost of Capital का निर्धारण [Determination of Cost of Capital]	0.3%	91.9%	
68	C	Cost of Capital	विषय 9: Marginal Cost of Capital	0.3%	92.3%	
69	C	Financing Decisions - Capital Structure	विषय 4: Optimal Capital Structure	0.3%	92.6%	
70	C	Dividend Decisions	विषय 2: Dividend के रूप [Forms of Dividend]	0.3%	92.9%	
71	C	Management of Working Capital - Working Capital Management का परिचय	विषय 2: Working Capital का महत्व [Significance of Working Capital]	0.3%	93.3%	
72	C	Management of Working Capital - Working Capital Management का परिचय	विषय 4: Management of Working Capital	0.3%	93.6%	
73	C	Management of Working Capital - Treasury और Cash Management	विषय 2: Treasury Department के कार्य [Functions of Treasury Department]	0.3%	94.0%	
74	C	Management of Working Capital - Treasury और Cash Management	विषय 5: Cash Management Models	0.3%	94.3%	
75	C	Management of Working Capital - Treasury और Cash Management	विषय 6: Cash Management में हाल के बदलाव [Recent Developments in Cash Management]	0.3%	94.7%	
76	C	Strategic Analysis: External Environment	विषय 1: Strategic Analysis	0.3%	95.0%	
77	C	Strategy Implementation और Evaluation	विषय 4B: Organisational Framework: Organisational Culture	0.3%	95.4%	216
78	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 2: Financial Management का विकास [Evolution of Financial Management]	0.2%	95.5%	
79	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 4: Financial Management का महत्व [Importance of Financial Management]	0.2%	95.7%	
80	C	Financial Management का Scope और Objectives	विषय 10: Financial Management का संबंधित विषयों से संबंध [Relationship of Financial Management with Related Disciplines]	0.2%	95.9%	
81	C	Financing के प्रकार	विषय 1: किसी business की financial ज़रूरतें और Sources of Finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business]	0.2%	96.0%	
82	C	Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis	विषय 1: Ratio और Ratio Analysis [Ratio and Ratio Analysis]	0.2%	96.2%	
83	C	Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis	विषय 2A: Ratio के प्रकार: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio]	0.2%	96.4%	47
84	C	Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis	विषय 2D: Ratio के प्रकार: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios]	0.2%	96.6%	50

#	श्रेणी	CHAPTER	TOPIC	SHARE	संचयी	पृष्ठ
85	C	Cost of Capital	विषय 1: Cost of Capital का अर्थ [Meaning of Cost of Capital]	0.2%	96.7%	
86	C	Cost of Capital	विषय 2: Cost of Capital का महत्त्व [Significance of Cost of Capital]	0.2%	96.9%	
87	C	Financing Decisions - Capital Structure	विषय 1: Capital Structure का अर्थ [Meaning of Capital Structure]	0.2%	97.1%	
88	C	Financing Decisions - Leverages	विषय 3: Financial Leverage	0.2%	97.2%	
89	C	Investment Decisions	विषय 5: Project Cash Flows मापने के मूल सिद्धांत [Basic Principles For Measuring Project Cash Flows]	0.2%	97.4%	
90	C	Investment Decisions	विषय 7D: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Discounted Payback Period Method	0.2%	97.6%	102
91	C	Investment Decisions	विषय 7E: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Modified Internal Rate of Return Method (MIRR)	0.2%	97.8%	103
92	C	Investment Decisions	विषय 7F: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Comparison of NPV and IRR Methods	0.2%	97.9%	104
93	C	Investment Decisions	विषय 8: विशेष स्थितियाँ [Special Cases]	0.2%	98.1%	
94	C	Dividend Decisions	विषय 12: Stock Splits	0.2%	98.3%	
95	C	Dividend Decisions	विषय 14: मिश्रित sums [Integrated Problems]	0.2%	98.5%	
96	C	Management of Working Capital - Working Capital Management का परिचय	विषय 1: Working Capital का अर्थ और अवधारणा [Meaning and Concept of Working Capital]	0.2%	98.6%	
97	C	Management of Working Capital - Management of Receivables	विषय 2: Management of Debtors के पहलू [Aspects of Management of Debtors]	0.2%	98.8%	
98	C	Management of Working Capital - Management of Receivables	विषय 8: Receivables की निगरानी [Monitoring of Receivables]	0.2%	99.0%	
99	C	Management of Working Capital - Management of Payables (Creditors)	विषय 1: Trade Credit की लागत और लाभ [Cost and Benefits of Trade Credit]	0.2%	99.1%	
100	C	Management of Working Capital - Management of Payables (Creditors)	विषय 2: Cost of Payables की गणना [Computation of Cost of Payables]	0.2%	99.3%	
101	C	Management of Working Capital - Financing of Working Capital	विषय 3: Bank Credit के रूप [Forms of Bank Credit]	0.2%	99.5%	
102	C	Strategic Management का परिचय	विषय 1: Strategic Management का अर्थ और स्वरूप [Meaning and Nature of Strategic	0.2%	99.7%	

#	श्रेणी	CHAPTER	TOPIC	SHARE	संचयी	पृष्ठ
			Management]			
103	C	Strategic Management का परिचय	विषय 6: Business Ethics और Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management]	0.2%	99.8%	
104	C	Strategic Analysis: External Environment	विषय 5: Market और Customer [Market and Customer]	0.2%	100.0%	

हिस्सा % Scanner से निकला प्रश्न-आवृत्ति का संकेत है — यानी वास्तव में क्या पूछा गया है। हर अध्याय और Unit शीर्षक के सामने छपी **महत्त्व** श्रेणी (A-D) ICAI का अपना भारांक संकेत है, जो Chapter Priority Table, Front Matter — 2023 scheme के अंतर्गत हुई परीक्षाओं में ICAI के marks, September 2026 सहित से लिया गया है। दोनों अलग-अलग चीज़ें नापते हैं, और जहाँ दोनों में अंतर हो वहाँ तैयारी ऊँचे मानक के अनुसार कीजिए। इनके अतिरिक्त **30 विषय** ऐसे हैं जिन्हें Scanner की frequency तालिकाएँ घोषित तो करती हैं पर जिन पर अभी कोई प्रश्न नहीं है; notes में उन पर **CONCEPT BASE** का चिह्न लगाया गया है और उन्हें यहाँ क्रम नहीं दिया गया है।

SECTION

A

Financial Management

14 अध्याय

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 1

Financial Management का Scope और Objectives

11 विषय • 26 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: C

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge **57.5%** 80 में से 46 marks

Level II — Analysis & Application **42.5%** 80 में से 34 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 57% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है।

विषय 1: Financial Management का अर्थ [Meaning of Financial Management]

L2P6-A-C1-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — financial management का अर्थ और उसके साथ आने वाले sources of corporate finance।

NOTES

Scanner इस विषय पर प्रश्न किसी textbook definition के नहीं, sources of corporate finance के छापता है, इसलिए वही याद करें जो वास्तव में पूछा जाता है। **Angel financing, equity financing का ही एक रूप है** जिसमें एक angel investor — यानी एक धनी व्यक्ति — start-up या expansion के लिए capital देता है **और बदले में कंपनी में ownership/equity लेता है**। Angel investors के पास बिना उपयोग का cash पड़ा रहता है और वे traditional investments से मिलने वाली दर से ऊँची rate of return की तलाश में रहते हैं।

दो marks वाले angel financing के उत्तर में marks दो ही वाक्य दिलाते हैं। Angels किसी कंपनी को शुरू करने में मदद के लिए **लगभग 25% से 60% तक निवेश करते हैं**। और यह source कभी-कभी **उन start-ups के लिए अंतिम विकल्प** होता है जो bank funding के योग्य नहीं होते और venture capital financing के लिए बहुत छोटे होते हैं। Definition, प्रतिशत और यह अंतिम-विकल्प वाला वाक्य — तीनों लिख दिए तो दो marks का उत्तर पूरा है।

International funding इसी प्रश्न में angel financing के साथ आता है। Liberalisation और globalisation के बाद किसी business enterprise के पास international markets से capital जुटाने के विकल्प हैं, और उत्तर **FDI और FII को दो प्रमुख रास्ते** बताते हैं, इनके अलावा ADRs (American depository receipts) और GDRs (Global depository receipts) भी। अंत उसी शर्त वाली पंक्ति पर करें जिस पर छपा उत्तर समाप्त होता है — funds जुटाने की व्यवस्था को विदेशी investors की आवश्यकताओं के अनुसार बदलना पड़ता है।

यही angel financing वाला अनुच्छेद Chapter 2 में फिर छपा है, जहाँ उससे जुड़ा प्रश्न इसे start-ups के लिए अंतिम सहारे का source बताता है। **इसे एक ही बार, इसी रूप में याद करें** — यह दोनों अध्यायों में काम आ जाएगा; Scanner जिन शब्दों को दोहराता है, परीक्षक उन्हीं शब्दों को पहचानता है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- Instrument की definition एक पंक्ति में दें, फिर उत्तरों में दिए दो शर्त वाले वाक्य जोड़ें — investor कौन है, और start-up उसके पास क्यों आता है।
- दो marks के प्रश्न में definition और आँकड़ा चाहिए। Venture funding पर पूरा पृष्ठ लिखने में समय न गँवाएँ।

TQ 1.1 · PYQ 2024-Sep [2] (b) · DESC · 2M · Pg 0

LEVEL I
Understanding**Easy****Analysis** तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- दो sources नाम से पूछे गए हैं, इसलिए एक-एक करके लें और हर एक को अपना छोटा अनुच्छेद दें। दोनों को मिला देने वाला उत्तर दूसरे हिस्से के marks खो देता है।

TQ 1.2 · RTP 2026-May [10] (a) · DESC · Pg 0

LEVEL II
Analysis**Medium****विषय 2: Financial Management का विकास [Evolution of Financial Management]**

L2P6-A-C1-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — इस विषय का विकास-क्रम।

NOTES

Financial management पिछले 50 वर्षों में धीरे-धीरे विकसित हुआ है, और उत्तर इस विकास को **तीन phases** में बाँटते हैं — traditional phase, transitional phase और modern phase। किसी का वर्णन शुरू करने से पहले तीनों के नाम इसी क्रम में लिख दें; दो marks के प्रश्न में marks मुख्यतः नाम लिखने पर ही मिलते हैं।

Traditional phase — financial management को केवल takeovers, mergers, expansion और liquidation जैसी कभी-कभार होने वाली घटनाओं के समय ही आवश्यक माना जाता था। संगठन में जब financial decisions लिए जाते थे, तब **business के बाहरी पक्षों की आवश्यकताओं** को ही ध्यान में रखा जाता था।

Transitional phase — finance managers के सामने आने वाली रोज़मर्रा की समस्याओं को महत्व मिला, और **funds analysis, planning और control** की सामान्य समस्याओं पर ध्यान गया। इस phase का बदलाव कभी-कभार की घटना से हटकर business के रोज़ के संचालन की ओर है।

Modern phase अब भी चल रहा है। Financial management का scope बहुत बढ़ चुका है; कंपनी का financial analysis किया जाता है और वही analysis decision making में सहायता करता है। इस phase ने **efficient markets और capital budgeting** पर, तथा option pricing और valuation models जैसे इस विषय के कई अन्य क्षेत्रों पर सिद्धांत दिए हैं।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- हर phase की पहचान एक पंक्ति में दें — कभी-कभार की घटनाएँ, रोज़मर्रा की समस्याएँ, विकसित सिद्धांत। यह इतिहास का निबंध नहीं है और कहानी कहने में कोई marks नहीं हैं।

TQ 2.1 · PYQ 2021-Dec [6] (c) · DESC · 2M · Pg 4

LEVEL I
Understanding

Easy

विषय 3: Finance Function/Finance Decisions

L2P6-A-C1-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — इसमें finance function और उससे जुड़े finance decisions वाला हिस्सा।

NOTES

उत्तरों में decisions पर label लगे हैं और ये label याद रखने लायक हैं — **Investment decisions (I)**, **Financing decisions (F)** और **Dividend decisions (D)**। बाद वाला उत्तर चौथा जोड़ता है, Working Capital Management (WCM) — आम तौर पर short term decisions, जो current assets और current liabilities के प्रबंधन तक सिमट जाते हैं। प्रश्न यदि दो basic functions ही पूछे, तब भी छपा उत्तर चारों को उनके अक्षरों सहित गिनाता है, इसलिए अक्षर अवश्य लिखें।

Investment decisions का संबंध उन assets के चयन से है जिनमें firm अपने funds लगाएगी। Long term funds किसी project में fixed assets (PPE) के लिए और current assets के लिए भी जाते हैं, और यह investment **capital budgeting के माध्यम से सावधानी से आकलन करने के बाद** किया जाता है। Long term funds का एक भाग working capital की आवश्यकता के financing के लिए भी रखा जाता है, और current assets की अलग-अलग मदों के लिए asset management policies बनाई जाती हैं — inventory policy production manager और finance manager मिलकर तय करते हैं, production की आवश्यकताओं, कच्चे माल की भावी price के अनुमानों और funds की उपलब्धता को देखते हुए।

Financing decisions का संबंध financial objectives पूरे करने के लिए सर्वोत्तम finance जुटाने और यह देखने से है कि fixed तथा working capital का प्रभावी प्रबंधन हो रहा है। Finance manager को sources of funds और उनकी अलग-अलग लागतों की अच्छी जानकारी चाहिए, और उसे **एक मज़बूत capital structure** बनानी होती है — equity capital और debt के बीच उचित संतुलन। उत्तर profit और cash flow का अंतर ज़ोर देकर रखते हैं — **profit का कोई विशेष अर्थ नहीं** जब तक संगठन के पास assets का भुगतान करने और working capital चलाने के लिए पर्याप्त cash न हो।

Risk financing decision के भीतर ही बैठा है, और उत्तर इसे आगे बढ़ाते हैं। **अत्यधिक debt संगठन की equity के लिए ऊँचा risk रखता है**, क्योंकि lenders के अधिकार पहले आते हैं, और विदेश में व्यापार करने पर संगठन currency fluctuation की चपेट में आ जाता है। बचाव की जो प्रक्रिया बताई गई है वह है **hedging** — ऐसी strategy जो किसी दूसरे investment के risks को कम करने, घटाने या समाप्त करने के लिए बनाई जाती है;

उदाहरण उस दुकानदार का है जो आग के risk को fire insurance contract से ढक लेता है।

Dividend decisions का संबंध इससे है कि संगठन के profits में से मालिकों की आय के रूप में कितना और कितनी बार cash बाँटा जाए। इस निर्णय के **दो अंग** हैं — बाँटी गई राशि और growth को सहारा देने के लिए रोकी गई राशि, और रोकने वाला अंग स्वयं एक financing decision है। अंत उसी market-परिणाम पर करें जिस पर उत्तर समाप्त होते हैं — **dividends का स्तर और उनकी नियमित growth** यह तय करने में बड़ा कारक है कि stock market shares को क्या value देता है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 2 प्रश्न

- पहले हर decision की एक पंक्ति की definition दें, फिर केवल उसी decision को विस्तार दें जिसका नाम प्रश्न में है।
- जहाँ प्रश्न में 'two basic functions' लिखा हो पर उत्तर चार छापता हो, वहाँ चारों संक्षेप में दें। अतिरिक्त लिखने पर कटौती नहीं होती और marks गिनती पर ही मिलते हैं।

TQ 3.1 • PYQ 2019-Nov [6] (a) • DESC • 3M • Pg 5

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 3.2 • PYQ 2025-Sep [4] (c) • DESC • 2M • Pg 7

LEVEL I
Understanding

Easy

विषय 4: Financial Management का महत्त्व [Importance of Financial Management]

L2P6-A-C1-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — अच्छे financial management का महत्त्व।

NOTES

छपा उत्तर महत्त्व को **उन कामों का वर्णन करके** सिद्ध करता है जो इसमें आते हैं, और प्रश्न चार माँगता है जबकि उत्तर छह गिनाता है। छहों दें — marks सही मदों की गिनती पर मिलते हैं और दो अतिरिक्त लिखने पर कोई कटौती नहीं है।

छह काम, छपे हुए क्रम में — **fixed assets में ज़रूरत से ज़्यादा investment न हो** इसका ध्यान रखना; **short-term working capital का पर्याप्त स्तर सुनिश्चित करना**; ऐसे sales revenue targets तय करना जो growth दें; products या services की सही pricing तय करके gross profit बढ़ाना; रोज़ के business operations चलाने के अधिक cost efficient तरीके खोजकर general और administrative expenses के स्तर पर नियंत्रण रखना; और **ऐसी tax planning जो taxes को कम से कम करे** जो business को चुकाने पड़ते हैं।

देखिए यह सूची किन चीज़ों से बनी है। छह में से तीन growth से जुड़े हैं — revenue targets, pricing, और business को working capital से वंचित न करना — और तीन नियंत्रण से जुड़े हैं: fixed assets, overheads और tax। **इन्हें एक ही क्रमांकित सूची में लिखें**, हर मद एक उपवाक्य में, ठीक जैसा छपा है। यह सूची वाला उत्तर है,

और गद्य लिखने में समय जाता है, marks नहीं मिलते।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- प्रश्न चार माँगे तब भी छहों काम दें। Marks आपके लिखे सही मर्दों की गिनती पर मिलते हैं।

TQ 4.1 · PYQ 2021-Jan [6] (a) · DESC · 4M · Pg 8

LEVEL I
Remembering

Medium

विषय 5: Financial Management का Scope [Scope of Financial Management]

L2P6-A-C1-T05

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — इसमें financial management के scope वाला हिस्सा।

NOTES

इस विषय पर Scanner कोई प्रश्न नहीं छापता। यह एक concept base है — इस अवधि के किसी past paper, revision test या mock test में यह अकेले नहीं पूछा गया, और इस अध्याय का कोई छपा उत्तर इसे आगे नहीं बढ़ाता। Study Material एक बार पढ़ लें और revision का समय उन विषयों पर लगाएँ जो परीक्षा में आते हैं।

व्यवहार में scope इसके दोनों ओर के विषयों के माध्यम से ही पूछा जाता है। **Finance function के decisions** — investment, financing, dividend और working capital management — Topic 3 हैं, और **संबंधित विषयों से इसका रिश्ता**, विशेषकर accounting से, Topic 10 है। जो प्रश्न इस विषय के scope तक पहुँचता है, उसका उत्तर इन्हीं दोनों में से निकलता है।

इसलिए परीक्षा-कक्ष में scope का उत्तर गढ़ें नहीं। **उत्तर उन्हीं decisions से दें जिनके नाम Study Material देता है**, उन्हीं शब्दों में जो छपे उत्तर प्रयोग करते हैं — तभी आप marking scheme के भीतर रहते हैं। सामान्य पढ़ाई से जो कुछ आप जोड़ेंगे, उस पर marks नहीं हैं।

विषय 6: Financial Management के उद्देश्य [Objectives of Financial Management]

L2P6-A-C1-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — इसमें financial management के objectives वाला हिस्सा, यानी profit maximisation और wealth maximisation।

NOTES

दो objectives, हमेशा साथ-साथ लिखे जाने वाले — profit maximisation और wealth maximisation। Financial management मूलतः funds जुटाने और उनके उपयोग से जुड़ा है, और उत्तर दोनों के नाम लेने से पहले इसी वाक्य से शुरू होते हैं। Profit maximisation के पक्ष में दो आधार दिए जाते हैं — **profit कार्यकुशलता का माप है**, और यह risk के विरुद्ध सुरक्षा का काम करता है।

Wealth = present value of benefits less costs. उत्तर इसी model पर चलते हैं — benefits का present value घटा costs का present value। Shareholders' wealth उस cost benefit analysis का परिणाम है जिसे timing और risk के लिए, अर्थात् time value of money के लिए, समायोजित किया गया हो, और benefits को accounting profit से नहीं, **cash flow के रूप में** मापा जाना चाहिए। Shareholders' wealth मापने और अधिकतम करने के लिए finance manager तीन बातें इसी क्रम में अपनाता है — accounting profit के बजाय cash flow approach, cost benefit analysis, और time value of money का प्रयोग।

value पर Van Horne — किसी firm का value उसकी **कंपनी के common stock की market price** से दर्शाया जाता है। वह price सभी market participants का यह केंद्रीय निर्णय है कि firm कितने की है; इसमें वर्तमान और संभावित भावी earnings per share, उन earnings की timing और risk, dividend policy तथा कई अन्य कारक शामिल होते हैं। उत्तर एक ऐसी उपमा भी जोड़ते हैं जो उद्धृत करने लायक है — **market price एक performance index का काम करती है**, firm की प्रगति का और stockholders की ओर से management कितना अच्छा कर रहा है, इसका report card।

Profit maximisation की चार limitations — और इस अध्याय में सबसे अधिक दोहराई जाने वाली सूची यही है। Profit शब्द ही **अस्पष्ट** है — short term या long term, tax से पहले या बाद, कुल profit या profit per share। यह अलग-अलग अवधियों में मिले returns में कोई भेद नहीं करता, इसलिए **returns के समय-क्रम** की उपेक्षा करता है और time value of money को कोई महत्त्व नहीं देता। यह risk की उपेक्षा करता है, जबकि ऊँचा risk ऊँचे profit की संभावना भी रखता है, इसलिए इस कसौटी पर manager बहुत जोखिम भरे प्रस्ताव भी स्वीकार कर लेगा। और यह बहुत संकुचित है — इसमें सामाजिक पहलू, श्रमिकों, उपभोक्ताओं तथा समाज के प्रति दायित्व और नैतिक व्यापारिक व्यवहार नहीं आते। उत्तर यह भी जोड़ते हैं कि **maximisation शब्द स्वयं अस्पष्ट है**।

Wealth maximisation श्रेष्ठ क्यों है — उत्तर चार कारण देते हैं: यह सभी भावी cash flows, dividends, earnings per share और किसी निर्णय के risk को देखता है, जबकि profit maximisation shareholders को मिलने वाले returns में से किसी को नहीं देखता; wealth बढ़ाने वाली firm नियमित dividends दे सकती है, जबकि profit बढ़ाने वाली firm भुगतान से बच सकती है; shareholders profits की बढ़ती धारा के बजाय wealth में वृद्धि पसंद करते हैं; और **किसी share की market price** अपेक्षित return, दीर्घकालीन संभावनाओं, returns की timing के अंतर, risk तथा returns के वितरण को दर्शाती है। अंत में लिखने वाला वाक्य — **profit maximisation, wealth maximisation strategy का ही एक हिस्सा है**, उसका प्रतिद्वंद्वी नहीं।

Wealth maximisation के advantages — चार हैं और इन्हें एक ब्लॉक की तरह याद करना ठीक रहता है: यह दीर्घकालीन लाभ पर जोर देता है; यह risk और अनिश्चितता को पहचानता है; यह returns की timing को, अर्थात् time value of money को, पहचानता है; और यह shareholders के returns को देखता है। Objective स्वयं इस रूप में लिखा जाता है — **shareholders' wealth के market value** को अधिकतम करना, यानी shares का market value।

तुलना चार आधारों पर रखी जाती है — objective, risk, time horizon और sustainability। Profit maximisation बड़ी मात्रा में profits चाहता है, risk या अनिश्चितता की उपेक्षा करता है, short term लाभ पर ज़ोर देता है, और long term में टिकाऊ नहीं है। Wealth maximisation shares का उच्चतम market value चाहता है, risk या अनिश्चितता को पहचानता है, long term लाभ पर ज़ोर देता है, और business enterprise के अस्तित्व के लिए ही अनिवार्य है। इसका उत्तर table में दें, पहले column में आधार रखकर। जहाँ छपे उत्तर में 'recognises risk or certainty' लिखा है, उसे uncertainty पढ़ें।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- Profit maximisation की चार limitations और wealth maximisation के चार advantages तय सूचियाँ हैं। इन्हें सूची के रूप में याद करें और प्रश्न जितनी संख्या माँगे, उतनी ही दें।
- इस अध्याय के उत्तरों में केवल एक ही नाम छपा है — Van Horne। Value की definition उन्हीं के नाम से दें और market-price वाला वाक्य उद्धृत करें।

TQ 6.4 · PYQ 2021-Jul [6] (c) · DESC · 2M · Pg 11

LEVEL I
Remembering

Easy

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 6 प्रश्न

- Objective को एक पंक्ति में परिभाषित करें — shares का उच्चतम market value — उसके बाद ही उस पर कोई तर्क रखें।
- जहाँ प्रश्न पूछे कि wealth maximisation श्रेष्ठ क्यों है, वहाँ उत्तर कारणों से दें, हर objective की नई definition से नहीं।

TQ 6.2 · PYQ 2018-Nov [6] (c) · DESC · 2M · Pg 9

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 6.7 · PYQ 2025-Sep [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 13

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 6.8 · MTP 2025-Dec S2 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 14

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 6.9 · PYQ 2026-May [4] (c) · DESC · 2M · Pg 14

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 6.3 · MTP 2019-Mar [6] (b) · DESC · 4M · Pg 10

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.5 · PYQ 2023-Nov [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 12

LEVEL I
Understanding

Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- जहाँ प्रश्न दोनों objectives की तुलना माँगे, वहाँ आधार का एक column बनाकर आधार-दर-आधार चलें — objective, risk, time horizon, sustainability। दो बिखरे हुए अनुच्छेद तुलना परीक्षक के भरोसे छोड़ देते हैं, और वह आपके लिए तुलना नहीं करेगा।

TQ 6.1 · RTP 2018-May [11] (i) · DESC · Pg 8

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 6.6 · PYQ 2025-Jan [4] (b) · DESC · 4M · Pg 13

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 7: profit बनाम Value Maximisation Principle का टकराव [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle]

L2P6-A-C1-T07

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — profit maximisation और value maximisation के बीच का टकराव।

NOTES

यहाँ उत्तर table ही है। चार column — goal, objective, advantages, disadvantages — और दो row, profit maximisation तथा shareholders' wealth maximisation। पहले table बनाएँ; इस विषय पर गद्य लिखने में वही समय जाता है जो table बचा देती।

Profit maximisation — objective: **बड़ी मात्रा में profits**। Advantages दो हैं — profits की गणना आसान है, और financial decisions तथा profits के बीच का संबंध आसानी से तय हो जाता है। Disadvantages चार — यह **short term लाभ** पर ज़ोर देता है, risk या अनिश्चितता की उपेक्षा करता है, returns की timing की उपेक्षा करता है, और तुरंत resources माँगता है।

Wealth maximisation — objective: **shares का उच्चतम market value**। Advantages चार — यह long term लाभ पर ज़ोर देता है, risk या अनिश्चितता को पहचानता है, returns की timing को पहचानता है, और shareholders के return को देखता है। Disadvantages दो, और यही वे हैं जो परीक्षार्थियों को याद नहीं रहते — **financial decisions और share price के बीच कोई स्पष्ट संबंध नहीं**, और इससे management में बेचैनी तथा कुंठा आ सकती है।

Scenario वाला प्रश्न एक ओर ऐसा project रखता है जिसमें short-term accounting profit ऊँचा है और cost cutting आक्रामक, और दूसरी ओर वह project जिसमें तत्काल profit कम है पर customer satisfaction, brand loyalty और long-term cash flows बेहतर हैं। **छपा उत्तर तीन चरणों में चलता है** — profit maximisation और वह किन बातों की उपेक्षा करता है; wealth maximisation, जिसका सरोकार लंबी अवधि में shareholders' wealth के net present value को बढ़ाने से है; फिर value creation — **cost of capital से अधिक टिकाऊ returns**।

अंत में सिफ़ारिश एक वाक्य में दें। उत्तर long-term project चुनता है, क्योंकि वह long-term cash flows बढ़ाता है और brand equity को मज़बूत करता है, और क्योंकि वह customer loyalty तथा goodwill जैसी intangible assets बनाता है जो **दीर्घकालीन competitive advantage** तक ले जाती हैं। जो उत्तर तीनों अवधारणाओं की तुलना करके भी किसी project का नाम नहीं लेता, वह **आखिरी mark खो देता है**।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- हर goal का objective एक पंक्ति में दें, उसके बाद ही उसके सामने advantages गिनाएँ। छपी table में objective वाली पंक्ति स्वयं marks दिलाने वाली मद है।

TQ 7.1 · RTP 2024-Sep [12] (a) · DESC · Pg 15

LEVEL I
Understanding**Medium****Application** नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- प्रश्न आपको दो projects और एक सिद्धांत देता है। बताइए कि कौन-सा objective कौन-सा project चुनेगा, फिर बताइए कि value maximisation दूसरे को क्यों पसंद करता है, और अंत अपने चयन पर करें।

TQ 7.2 · MTP 2025-Aug S2 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 15

LEVEL II
Application**Hard****विषय 8: Finance Executive की भूमिका [Role of Finance Executive]**

L2P6-A-C1-T08

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — finance executive और Chief Financial Officer की भूमिका।

NOTES

इस विषय के नीचे दो अलग-अलग सूचियाँ छपी हैं, और प्रश्न का stem बताता है कि किसकी माँग है। एक है CFO की **future role को प्रभावित करने वाले emerging issues**; दूसरी है **आज की दुनिया में CFO की भूमिका**। लिखना शुरू करने से पहले stem में 'emerging' या 'future' शब्द ढूँढ़ें, क्योंकि गलत सूची पर शून्य मिलता है।

नौ emerging issues, छपे क्रम में — regulation, globalisation, technology, risk, transformation, stakeholder management, strategy, reporting, तथा talent and capability। हर एक के साथ एक सहायक पंक्ति है — regulatory requirements बढ़ रही हैं और उनके पालन में CFOs की **व्यक्तिगत ज़िम्मेदारी लगातार बढ़ रही है**; technology से CFOs finance processes को नए सिरे से ढाल सकते हैं और 'big data' के ज़रिये business insight दे सकते हैं; transformation का अर्थ है business को दी जाने वाली सेवा को **बिना कोई cost बढ़ाए** बेहतर करने का दबाव; और stakeholder management इसलिए महत्वपूर्ण है कि CFOs लगातार corporate brand का चेहरा बनते जा रहे हैं।

आज की दुनिया में भूमिका एक ऐसे प्रारंभिक वाक्य से शुरू होती है जिसे ज्यों का त्यों लिखना चाहिए — CFO की भूमिका **अब केवल accounting**, financial reporting और risk management तक सीमित नहीं है; वह **CEO के strategic business partner** होने की भूमिका है। फिर सूची — budgeting, forecasting, mergers and acquisitions का प्रबंधन, customer या product के अनुसार profitability analysis, pricing analysis, outsourcing के निर्णय, IT function की देखरेख, HR function की देखरेख, strategic planning, regulatory compliance और risk management।

इसी विषय का छोटा रूप finance executive की ज़िम्मेदारियों के रूप में पूछा जाता है, और उसमें पाँच मदें हैं — **financial analysis and planning**, यानी यह तय करना कि firm में कितने funds लगाए जाएँ और इस तरह उसका आकार तथा growth की दर क्या हो; **investment decisions**, यानी funds का विशिष्ट assets में कुशल आवंटन; **financing और capital structure के decisions**, यानी जितनी अनुकूल शर्तों पर संभव हो funds जुटाना, अर्थात् liabilities की संरचना तय करना; working capital जैसे financial resources का प्रबंधन; और risk management, जो assets की सुरक्षा है।

यहाँ के प्रश्न लगभग सभी दो और चार marks के हैं, इसलिए **छोटी क्रमांकित सूची गद्य से बेहतर काम करती है** — funds की आवश्यकता का अनुमान और वह capital structure तय करना जिससे वे जुटाए जाएँ; investment decisions और funds का आवंटन; working capital तथा cash flows का प्रबंधन; dividend का निर्णय और profit का आवंटन; और risk management के साथ financial performance का मूल्यांकन।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 2 प्रश्न

- नौ emerging issues को एक-एक शब्द में याद करें। कोई चार माँगने वाले प्रश्न में marks इसी पर हैं कि आपके लिखे चार उस सूची में हैं या नहीं।

TQ 8.2 • PYQ 2018-May [6] (c) • DESC • 2M • Pg 18

LEVEL I
Remembering

Easy

TQ 8.1 • PYQ 2016-Nov [5] (c) • DESC • 4M • Pg 16

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- शुरुआत उसी प्रारंभिक वाक्य से करें — अब केवल accounting तक सीमित नहीं, अब CEO का strategic partner — और उसके बाद सूची दें। वह पहली पंक्ति स्वयं एक mark की है।
- उत्तर की लंबाई marks के अनुसार रखें — दो marks वाला role का प्रश्न सूची है, चार marks वाला वही सूची है जिसमें हर मद पर एक पंक्ति की व्याख्या हो।

TQ 8.4 • PYQ 2026-Sep [4] (c) • DESC • 2M • Pg 19

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 1 प्रश्न

- कर्तव्यों को सपाट सूची में गिनाने के बजाय समूहों में बाँटें — funds जुटाना, उनका आवंटन, उन पर नियंत्रण, उनकी reporting। समूह में बाँटे उत्तर analysis जैसे पढ़े जाते हैं और बारह मदों की सूची से अधिक marks पाते हैं।

TQ 8.3 • MTP 2024-Jul [4] (Or) (c) • DESC • 2M • Pg 18

LEVEL II
Analysis

Easy

विषय 9: Financial Distress और Insolvency [Financial Distress and Insolvency]

L2P6-A-C1-T09

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — इसमें financial distress और insolvency वाला हिस्सा।

NOTES

Definition छपे शब्दों में ही याद करें। Financial distress वह स्थिति है जिसमें किसी firm के cash inflows **उसके सभी current obligations पूरे करने के लिए अपर्याप्त** हों। इस विषय का हर उत्तर, चाहे दो marks की definition हो या चार marks का short note, इसी वाक्य से शुरू होता है, इसलिए पहले यही लिखें और फिर आगे बढ़ें।

Short note उन कारकों के रास्ते definition तक पहुँचता है जिन्हें firm को लगातार सँभालना पड़ता है — **product या service की price, माँग, तथा कच्चे माल और श्रम जैसे inputs की price। Debt का अनुपात बहुत सावधानी से सँभालना पड़ता है** — अधिक debt पर अधिक interest देना होता है, और यदि cash inflow पर्याप्त न हो तो संगठन दबाव में आ जाता है, जिसमें short term और long term दोनों creditors तनाव बढ़ाते हैं।

लंबे समय तक चले distress के दो परिणाम हैं, और वे एक के बाद एक आते हैं। Firm को अपने assets बेचने पड़ सकते हैं, **कई बार उनके मूल्य से कम price पर**। फिर, जब revenue स्थिति सँभालने के लिए अपर्याप्त रह जाता है, तो वह अपने obligations पूरे नहीं कर पाती और insolvent हो जाती है।

Insolvency का अर्थ है **किसी firm की अपने विभिन्न debts चुकाने में असमर्थता**, और उत्तर इसे लगातार बने financial distress का परिणाम बताते हैं। अपने उत्तर में दोनों शब्दों को अलग रखें — distress एक cash flow की स्थिति है, insolvency वही स्थिति है जिसे लंबे समय तक सँभाला न गया हो। जो प्रश्न distress की definition और लंबे distress के परिणाम पूछे, उसमें दोनों शब्द चाहिए, **उसी क्रम में**।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- Distress और insolvency दो definitions हैं, एक नहीं। जो उत्तर केवल distress देता है, उसके पास आधे ही marks बचते हैं।

TQ 9.1 · MTP 2025-Jul S1 [4] (b) · 4M · Pg 19

LEVEL I
Remembering

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- पहले एक पंक्ति में definition दें, फिर परिणामों को क्रम में रखें — distress का असर operations पर, फिर creditors पर, फिर firm के अस्तित्व पर।

TQ 9.2 · PYQ 2026-Jan [4] (c) · DESC · 2M · Pg 20

LEVEL II
Application

Easy

विषय 10: Financial Management का संबंधित विषयों से संबंध [Relationship of Financial Management with Related Disciplines]

L2P6-A-C1-T10

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — financial management का संबंधित विषयों से, विशेषकर financial accounting से, रिश्ता।

NOTES

यहाँ केवल एक प्रश्न छपा है और वह distinguish वाला प्रश्न है — financial management बनाम financial accounting, **दो आधारों पर: treatment of funds और decision-making**। इन दोनों को शीर्षक बनाकर रख दें, उत्तर अपने आप लिखा जाएगा। उत्तर पहले यह मानते हैं कि दोनों का गहरा संबंध है, फिर ठीक इन्हीं दो बिंदुओं पर उन्हें अलग करते हैं।

Treatment of funds — Accounting में funds का मापन **accrual principle** पर आधारित है, और accrual पर आधारित आँकड़े संगठन की वित्तीय स्थिति को पूरी तरह नहीं दिखाते — जो firm accounting की दृष्टि से लाभ में है, वह भी liquidity की कमी से, जैसे न वसूल होने वाले receivables के कारण, अपने current obligations पूरे नहीं कर पाती। Financial management में यह व्यवहार **cash flows पर आधारित** है — revenue तभी माना जाता है जब cash वास्तव में मिल जाए, और expense तभी जब भुगतान वास्तव में हो जाए।

दूसरा आधार decision-making है। Accountant का मुख्य ध्यान आँकड़े इकट्ठा करने और उन्हें प्रस्तुत करने पर रहता है, जबकि financial manager की प्रमुख ज़िम्मेदारी financial planning, controlling और decision-making से जुड़ी है। उत्तर उसी पंक्ति पर समाप्त होता है जिसे ज्यों का त्यों दोहराना चाहिए — **financial management begins where financial accounting ends**।

Cash flow वाले व्यवहार का उद्देश्य भी लिखें, क्योंकि उत्तर उसे लिखता है — **cash flow पर आधारित returns financial manager को insolvency से बचने में** और वांछित financial goals पाने में सहायता करते हैं। यही वाक्य इस विषय को Topic 9 के financial distress से जोड़ता है, और यही कारण है कि यह अंतर परीक्षा में पूछा जाता है।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 1 प्रश्न

- Distinguish वाले प्रश्न में marks जोड़ों में रखे बिंदुओं पर मिलते हैं। हर आधार पर बताइए कि accounting क्या करता है और financial management क्या करता है — एक ही row में या एक ही वाक्य में, ताकि जोड़ी दिखाई दे।

TQ 10.1 • MTP 2025-Nov S1 [4] (a) • DESC • 4M • Pg 20

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 11: Agency Problem और Agency Cost [Agency Problem and Agency Cost]

L2P6-A-C1-T11

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management —

इसमें agency problem और agency cost वाला हिस्सा।

NOTES

Agency problem की शुरुआत एक अलगाव से होती है। Sole proprietorship या partnership में मालिक स्वयं management में भाग लेते हैं; corporate में वे management में सक्रिय नहीं रहते, इसलिए owners या shareholders और managers के बीच अलगाव आ जाता है। सिद्धांत रूप में managers को shareholders के सर्वोत्तम हित में काम करना चाहिए; वास्तव में वे salary और perks जैसे **अपने व्यक्तिगत goals अधिकतम करने** की कोशिश कर सकते हैं। यही principal-agent संबंध agency problem है — यह आशंका कि managers **मालिकों के goal से आगे अपने व्यक्तिगत goals रख लें।**

Agency problem से agency cost जन्म लेती है। Agency cost वह **अतिरिक्त cost है जो shareholders उठाते हैं** ताकि manager पर निगरानी रखी जा सके और उसके व्यवहार को इस तरह नियंत्रित किया जा सके कि shareholders' wealth अधिकतम हो। पहले problem की और फिर cost की definition दें, इसी क्रम में; जो उत्तर cost से शुरू होता है उसे लौटकर यह बताना पड़ता है कि वह आई कहाँ से।

Agency cost के चार प्रकार, और प्रश्न इन्हें नाम से माँगता है — **monitoring**, यानी managerial कामों की देखरेख का खर्च; **bonding**, यानी managers के उन कामों के लिए प्रतिबद्ध होने की cost जो shareholders के हितों से मेल खाते हों; **opportunity**, यानी वह cost जो तब आती है जब managers ऐसे निर्णय लेते हैं जो shareholder value को अधिकतम नहीं करते; और **structuring**, यानी agency problem को घटाने वाले करार तैयार करने का खर्च।

तीन उपाय agency cost घटाते हैं। Managerial compensation को कुछ हद तक कंपनी के profit से और कंपनी के long term objectives से जोड़ें। **Employees' stock option plan (ESOP)** का प्रयोग करें, जिसकी मूल मान्यता यह है कि stock price को अधिकतम करना ही investors का objective है। और corporate governance के ज़रिये प्रभावी निगरानी रखें।

प्रश्न लगभग हमेशा दो हिस्सों में आता है — agency cost क्या है और उसके प्रकार क्या हैं, फिर कंपनी उसे कैसे कम करती है और manager तथा shareholder के हितों को कैसे मिलाती है। **दोनों हिस्सों का उत्तर दें।** चार marks प्रकारों और उपायों के बीच लगभग बराबर बँटते हैं, इसलिए जो उत्तर केवल agency cost की definition देता है वह कितना भी अच्छा लिखा हो, आधा ही उत्तर है।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- Cost को उपाय से अलग रखें। पहले agency cost के प्रकार नाम से लिखें, फिर हितों को मिलाने वाले उपायों को एक-एक करके लें और बताएँ कि हर उपाय किस cost पर वार करता है।

TQ 11.1 · MTP 2018-Aug [6] (a) · DESC · 4M · Pg 21

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 11.2 · PYQ 2025-May [4] (a) · DESC · 4M · Pg 22

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 2

Financing के प्रकार

9 विषय • 42 वर्गीकृत प्रश्न • महत्व: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge

66.2%

154 में से 102 marks

Level II — Analysis & Application

33.8%

154 में से 52 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 66% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है।

विषय 1: किसी business की financial ज़रूरतें और Sources of Finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business]

L2P6-A-C2-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें किसी business की वित्तीय ज़रूरतें और उन्हें पूरा करने वाले sources of finance दिए गए हैं।

NOTES

यहाँ जो प्रश्न छपा है वह matching का प्रश्न है — पाँच features दिए जाते हैं और हर एक के लिए आपको **सबसे उपयुक्त source of funds पहचानना** है। **उत्तर दो columns में लिखें** - बाई ओर feature, दाई ओर source - और जब तक प्रश्न न कहे, sources की व्याख्या न करें।

जैसा छपा है वैसे पाँच जोड़ें: सबसे महँगा source of funds है **equity**; जिस source में जोखिम ऊँचा रहता है, क्योंकि उसे agreement की शर्तों के अनुसार चुकाना पड़ता है, वह है **debentures**; जो source businesses को उनके रोज़मर्रा के कामों में सहारा देता है वह है **funding from banks**; विदेशी बाज़ारों से capital जुटाने का विकल्प है **international funding**; और जिन start-ups को bank funding नहीं मिल पाती उनके लिए आखिरी विकल्प है **angel financing**।

Equity सबसे महँगा source है - यही वह जोड़ा है जिसे विद्यार्थी उलट देते हैं, क्योंकि equity पर कोई fixed charge नहीं होता और इसलिए वह सस्ता दिखता है। **pack** यह जोड़ा बिना कोई कारण जोड़े देता है, तो जैसा छपा है वैसा ही याद कर लें और परीक्षा हॉल के समय-दबाव में खुद से बहस करके इसे बदलें नहीं।

इन पाँच features को आगे आने वाले अध्याय के नक्शे की तरह पढ़ें। दो long term sources हैं - equity और debentures; एक है bank funding, जहाँ short term sources बैठते हैं; एक है **international financing**, Topic 8; और एक है **angel financing**, जिसे Study Material समकालीन source के रूप में देता है। feature को सही विषय में रख दीजिए, source अपने आप नाम ले लेगा।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- यह matching का प्रश्न है। पहले feature, फिर source, फिर हर जोड़े के लिए औचित्य का एक उपवाक्य — यही औचित्य पूरे marks और आधे marks के बीच का अंतर है।

TQ 1.1 · RTP 2025-Sep [10] (a) · DESC · Pg 26

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 2: Long Term Sources of Finance

L2P6-A-C2-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें long term sources of finance दिए हैं - equity, preference shares, debentures and bonds, और bridge finance।

NOTES

यहाँ सबसे ज़्यादा पूछा जाने वाला item bridge finance है। यह **commercial banks से लिया गया short-term loan** होता है, जिससे financial institutions द्वारा मंजूर किए गए loans वितरित किए जा सकें: यह term loan की मंजूरी की तारीख और उसके disbursement के बीच का समय-अंतर पाटता है - वह अंतर जो प्रक्रियागत औपचारिकताओं से पैदा होता है और जिसके कारण project पर cost overruns हो जाते। **यह facility 12 months से अधिक की नहीं होती।**

जो features लिखने हैं: यह short term loan है; यह मंजूरी और अंतिम disbursement के बीच का अंतर पाटता है; **rate of interest आम तौर पर ऊँची रहती है**, term loan से ऊँची; और यह **जैसे-जैसे term loans वितरित होते हैं वैसे-वैसे चुकाया जाता है।** Security आम तौर पर **चल सम्पत्तियों का hypothecation**, व्यक्तिगत guarantees और demand promissory notes होती है। Bank of Baroda की योजना का नाम 'Bridge Loan' है, और bridge loans non-convertible debentures, external commercial borrowings, GDRs तथा foreign direct investment से अपेक्षित राशि के बदले भी दिए जा सकते हैं, बशर्ते company ने उन्हें जुटाने के पक्के प्रबंध पहले ही कर लिए हों। यही प्रश्न bridge finance के साथ clean packing credit को जोड़कर पूछता है - यह exporter को तभी दिया जाने वाला advance है जब वह पक्का export order या letter of credit प्रस्तुत करे, कच्चे माल या तैयार माल पर बिना किसी charge या नियंत्रण के, उचित margin के साथ और bank द्वारा ली गई ECGC cover के साथ।

debentures या bonds की features, पाँच और इसी क्रम में: face value, जिस पर interest गिना जाता है; **interest (coupon) rate**, जो zero coupon bond और deep discount bond को छोड़कर स्थिर रहती है; maturity period, जो irredeemable debentures के लिए अनंत मानी जाती है; redemption value, जो face value से अलग हो सकती है और debt covenants से तय होती है; और **tax shield का लाभ**, क्योंकि debenture holders को दिया गया interest corporate tax निकालते समय व्यय के रूप में मान्य है और इससे tax बचता है।

जिन bonds के नाम दिए हैं वे एक-एक पंक्ति में आते हैं, क्योंकि पूछे भी इसी तरह जाते हैं। **callable bond** में call option रहता है, जो issuer को maturity से पहले **पूर्वनिर्धारित call price पर** उसे redeem करने का अधिकार देता है, आम तौर पर premium पर। **puttable bond** investor को put option देता है - maturity से पहले bond

को company को वापस बेच देने का अधिकार। **masala bond** उस rupee denominated bond का भारतीय नाम है जिसे भारतीय corporate borrowers विदेशी बाजारों के investors को बेचते हैं - जारी भारत के बाहर होता है पर मूल्यवर्ग rupees में रहता है, और **NTPC ने 2,000 crore जुटाए** इसी रास्ते से 2016 में। **drop lock bond** एक floating rate note है जो interest rate के पूर्वनिर्धारित स्तर से नीचे गिरने पर अपने आप fixed rate bond में बदल जाता है, और नई fixed rate maturity तक बनी रहती है।

preference shares के छह प्रकार, हर एक की एक मुख्य विशेषता: cumulative, जिसमें बकाया dividend जुड़ा जाता है; non-cumulative, जिसमें बकाया dividend का कोई अधिकार नहीं; redeemable, जिसका redemption किया जाना चाहिए; participating, जो equity shareholders को भुगतान के बाद बचे **surplus में हिस्सा ले सकते हैं**; non-participating, जो dividend की निश्चित दर चुकाने के बाद उस surplus में हिस्सा नहीं ले सकते; और convertible, जिनमें **equity shares में बदलने का विकल्प** रहता है।

scenario वाला प्रश्न ऐसा instrument बताता है जिसमें return निश्चित और नियमित हो, voting rights न हों, और liquidation के समय जिसका स्थान equity से ऊपर पर debentures से नीचे हो। उत्तर है **preference shares**, एक **hybrid instrument**: debt की तरह निश्चित dividend, पर जुटाई गई capital company की equity का हिस्सा गिनी जाती है। स्थान बताइए - creditors के बाद पर equity holders से पहले चुकाए जाते हैं - और निर्णय पर बात खत्म कीजिए, **equity से कम जोखिम भरे पर debt से ज़्यादा**।

Debentures - दो लाभ और दो हानियाँ: **fixed interest cost**, यानी profitability कैसी भी हो, cost का अनुमान लगाया जा सकता है, और **ownership में कोई dilution नहीं**, क्योंकि debenture holders को voting rights नहीं मिलते; इसके विरुद्ध भुगतान का निश्चित दायित्व, क्योंकि घाटे के वर्ष में भी interest देना ही पड़ता है, और maturity पर चुकाने का दायित्व, जो cash flows कम पड़ने पर जोखिम बन जाता है। जहाँ प्रश्न पूछे कि **किन परिस्थितियों में** debentures लाभकारी हैं, वहाँ उत्तर परिस्थिति के हिसाब से सजाइए, सामान्य गुणों के हिसाब से नहीं: जहाँ earnings स्थिर और अनुमेय हों; जहाँ assets पर return, cost of debt से ऊपर हो, ताकि trading on equity से shareholders का return बढ़े; जहाँ बिना इस्तेमाल की debt capacity हो और security देने को assets हों; जहाँ नियंत्रण बनाए रखना हो; और जहाँ interest की कटौती-योग्यता कीमती हो तथा debt जुटाना share issue से सस्ता पड़े।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- bonds के नाम - callable, puttable, masala, drop lock - एक पंक्ति की परिभाषाएँ हैं। पंक्ति याद करें, पैराग्राफ नहीं, और हर मामले में option किसके पास है यह बताएँ।
- Bridge finance कभी features के रूप में पूछा जाता है, कभी key features के रूप में। दोनों हाल में उत्तर एक सूची है: short term, मंजूरी से disbursement तक का अंतर पाटना, ऊँची interest, disbursement पर चुकता।

TQ 2.1 · PYQ 2016-Nov [7] (d) (i) · 2M · Pg 27

LEVEL I
Remembering

Easy

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 7 प्रश्न

- जहाँ चार marks का प्रश्न चार instruments के नाम दे, वहाँ हर एक को एक mark जितना लिखें और चारों उत्तर बराबर लंबाई के रखें।

TQ 2.2 • PYQ 2018-May [2] (b) • DESC • 2M • Pg 29	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 2.3 • PYQ 2021-Jan [6] (Or) (c) • DESC • 2M • Pg 29	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 2.8 • MTP 2025-Jul S1 [4] (c) • DESC • 2M • Pg 32	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 2.5 • RTP 2024-Sep [12] (b) • DESC • Pg 30	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.6 • MTP 2025-Apr S2 [4] (b) • DESC • 4M • Pg 31	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.7 • PYQ 2025-May [4] (b) • DESC • 4M • Pg 32	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.9 • PYQ 2025-Sep [4] (b) • DESC • 4M • Pg 33	LEVEL I Understanding	Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 2 प्रश्न

- उत्तर गद्य के दो columns में लिखें: पक्ष में और विपक्ष में, बिंदु के सामने बिंदु। जितनी संख्या पूछी है उतनी ही दें; दो लाभ का अर्थ है दो, खोलकर लिखे हुए, न कि पाँच गिना देना।

TQ 2.4 • PYQ 2024-Sep [4] (a) • DESC • 4M • Pg 30	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.10 • PYQ 2026-Sep [4] (a) • DESC • 4M • Pg 33	LEVEL II Analysis	Medium

विषय 3: Venture Capital Financing

L2P6-A-C2-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें venture capital financing और उसकी methods दी गई हैं।

NOTES

Venture capital financing यानी **नए, ऊँचे जोखिम वाले venture के लिए finance**, जिसे ऐसे योग्य entrepreneurs खड़ा करते हैं जिनके पास अपने विचारों को आकार देने का अनुभव और धन नहीं होता। European Venture Capital Association इसे **entrepreneurial growth oriented companies के लिए risk finance** कहता है। यह मध्यम या लंबी अवधि का investment है जो return को अधिकतम करना चाहता है, और जिसमें venture capitalist ऐसे अनुभवहीन entrepreneurs से debt या equity खरीदता है जो सफलता की संभावना वाले बहुत जोखिम भरे ventures हाथ में लेते हैं।

जहाँ प्रश्न features माँगे वहाँ तीन: यह growth oriented पर छोटे और नए, ऊँचे जोखिम वाले venture में long term investment है; यह **equity finance के रूप में** होता है; और investor **sales strategy और business**

networking के रूप में सहारा भी देता है।

चार methods, हमेशा इसी क्रम में: equity financing, income note, conditional loan और participating debenture। किसी की व्याख्या करने से पहले चारों के नाम लिख दें - marks नाम गिनाई गई methods की संख्या पर चलते हैं, व्याख्या तो बस उन्हें भरती है।

Equity financing सामान्य रूप है, क्योंकि venture capital undertaking को धन लंबी अवधि के लिए चाहिए और शुरुआती चरणों में वह investors को returns नहीं दे सकती। सीमा मायने रखती है और पूछी भी जाती है: **equity contribution undertaking की कुल equity capital के 49% से अधिक नहीं** होता, इसलिए नियंत्रण और स्वामित्व entrepreneur के पास ही रहते हैं।

conditional loan royalty के रूप में चुकाया जाता है, तब जब venture sales खड़ी कर पाने लगे, और उस पर कोई interest नहीं दिया जाता। भारत में financiers **2 से 15 per cent के बीच royalty** लेते हैं, असल दर gestation period, cash flow के ढाँचे और उद्यम के जोखिम पर निर्भर करती है। कुछ financiers उद्यम के व्यावसायिक रूप से सक्षम हो जाने पर उसे यह विकल्प देते हैं कि sales पर royalty की जगह ऊँची interest दर - **20 per cent से भी काफ़ी ऊपर** - चुका दे।

income note एक hybrid है जो conventional loan और conditional loan दोनों की features मिलाता है: entrepreneur sales पर interest और royalty दोनों देता है, पर दरें काफ़ी कम रहती हैं। उत्तरों में इसके साथ एक आँकड़ा जुड़ा रहता है - IDBI का VCF स्वदेशी तकनीक के व्यावसायिक उपयोग के लिए project cost का **80 से 87.50% देता है**।

participating debenture तीन चरणों में charges लेता है: start-up चरण में कोई interest नहीं; संचालन के एक खास स्तर तक interest की कम दर; और वह स्तर छू लेने के बाद interest की ऊँची दर। तीनों चरण लिखें। यही तीन-step ढाँचा पूरा उत्तर है, और जो विद्यार्थी दो चरण देता है उसने उत्तर का दो-तिहाई ही दिया।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 2 प्रश्न

- venture capital की परिभाषा एक पंक्ति में दें और European Venture Capital Association का वर्णन उद्धृत करें। नाम के साथ दी गई वह पंक्ति अपने आप में एक mark है।

TQ 3.1 · PYQ 2015-Nov [5] (d) · DESC · 4M · Pg 34

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.2 · RTP 2025-May [10] (b) · DESC · Pg 35

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 4: Debt Securitisation

L2P6-A-C2-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें debt securitisation है - उसका अर्थ, process और लाभ।

NOTES

शुरुआत वहीं से करें जहाँ से उत्तर शुरू होते हैं। Debt securitisation **धन को फिर से चलाने की एक विधि** है - वह process जिसमें loans और अन्य receivables को underwrite करके asset के रूप में बेचा जाता है। यह **किसी lending institution की assets को negotiable instrument में बदल देता है** ताकि धन जुटाया जा सके, और financial intermediaries के लिए यह खास तौर पर लाभकारी है क्योंकि इससे उनका lending volume सँभलता है। स्थिर cash flows देने वाली assets को एक साथ बाँधा जाता है और उस pool के बदले securities जारी की जाती हैं - housing finance, auto loans और credit card receivables इसके दिए गए उदाहरण हैं।

तीन functions, नाम इसी क्रम में: origination function, pooling function और securitisation function। यही नामकरण यहाँ के हर उत्तर की रीढ़ है - प्रश्न अर्थ पूछे, process पूछे या मूल बातें, तीनों नाम व्याख्या से पहले लिख दें।

Origination: कोई bank, financial institution, leasing company, hire purchase company, credit card company या housing finance company किसी borrower को धन उधार देती है; borrower की साख जाँची जाती है और contract किया जाता है, जिसमें loan की पूरी अवधि पर फैला repayment schedule बनता है। origination जो पैदा करता है वह है **lender की books में financial asset**।

Pooling: एक जैसे loans या receivables को मिलाकर assets का एक underlying pool बनाया जाता है, और **यह pool किसी SPV के पक्ष में हस्तांतरित होता है** - special purpose vehicle, जो investors के लिए trustee का काम करता है। **Securitisation:** SPV उस asset pool के बदले अपनी securities गढ़कर जारी करता है - **इन्हें pass through certificates कहते हैं** - जिन पर coupon और अपेक्षित maturity रहती है, जो asset-based या mortgage-based होती हैं और आम तौर पर merchant bankers के ज़रिए investors को बेची जाती हैं। जिन investors के नाम दिए हैं वे हैं pension funds, mutual funds और insurance funds।

यही process पाँच step की सूची के रूप में भी छपा है: loans को अपेक्षाकृत एक जैसे pools में बाँटा जाता है; pool का आधार होता है **credit का प्रकार, maturity का ढाँचा, interest rate और risk**; asset pools trustee को सौंपे जाते हैं; trustee securities जारी करता है जिन्हें investors खरीदते हैं; और securities **seller पर बिना किसी recourse के** बेची जाती हैं। आखिरी वाक्यांश ही परिणाम बताता है, इसलिए उसे लिखें - credit risk investors उठाते हैं, और issuer उन्हें तभी भुगतान करने को बाध्य है जब उसे collateral से cash flows मिलें।

लाभ इस आधार पर बाँटे गए हैं कि वे किसे मिलते हैं, और यही बँटवारा marks देता है। **originator को:** asset balance sheet से बाहर चली जाती है, जिससे **off balance sheet funding का सहारा** मिल जाता है; बिना तरलता वाली assets एक तरल portfolio में बदल जाती हैं; balance sheet का प्रबंधन सुधरता है, जिससे **capital adequacy norms** पूरे करने में मदद मिलती है; और originator की credit rating ऊँची हो जाती है। **investors के लिए:** securitisation निवेश के नए रास्ते खोलता है, और यद्यपि credit risk investor उठाता है, securities निश्चित assets से बँधी रहती हैं।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- वर्णन से पहले तीनों functions के नाम क्रम से लिखें। Origination, pooling, securitisation - यही क्रम ही process है।

TQ 4.1 · PYQ 2016-Nov [5] (d) · DESC · 4M · Pg 36

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 2 प्रश्न

- बताएँ कि हर function क्या पैदा करता है: origination asset पैदा करता है, pooling से SPV का portfolio बनता है, और securitisation से pass through certificates।
- जहाँ प्रश्न लाभ पूछे, वहाँ शीर्षक दें - 'to the originator' और 'for the investors'। ये दो शीर्षक अपने आप में marks लायक हैं।

TQ 4.2 · PYQ 2019-May [6] (b) · DESC · 4M · Pg 38

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 4.3 · MTP 2025-Mar S1 [4] (b) · DESC · 4M · Pg 39

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 5: Lease Financing

L2P6-A-C2-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें lease financing है - lease के प्रकार, leasing के लाभ और सीमाएँ, तथा lease या buy का मूल्यांकन।

NOTES

पहले lease के प्रकार, क्योंकि यहाँ के theory प्रश्न प्रकारों पर ही टिके हैं। **Sale and lease back**: मालिक asset को खरीदार को बेच देता है और खरीदार वही asset lease rental पर उसे तुरंत वापस lease पर दे देता है; asset भौतिक रूप से हाथ नहीं बदलती, सब records में ही होता है, इसलिए **बेचने वाला lessee बन जाता है और खरीदने वाला lessor**। **Sales-aid lease**: lessor किसी manufacturer से हाथ मिलाकर उसके उत्पाद को अपने leasing कारोबार के ज़रिए बेचता है और दोनों ओर से कमाता है - manufacturer से credit या commission, और lessee से rentals। **Close-ended lease**: अंत में asset lessor को लौट जाती है, और obsolescence तथा residual value का जोखिम कानूनी मालिक होने के नाते उसी पर रहता है। **Open-ended lease**: lessee के पास lease की अवधि के अंत में asset खरीद लेने का विकल्प रहता है। sale and leaseback वाला scenario लाभ और जोखिम माँगता है - तुरंत cash inflow, स्वामित्व के बिना asset का उपयोग बना रहना, और off balance sheet financing जिससे capital structure के ratios सुधरते हैं; इसके विरुद्ध स्वामित्व का हाथ से जाना, ऊँची long term cost और lease के दायित्व जो fixed costs बढ़ा देते हैं - और अंत इस शर्त पर होता है कि यह व्यवस्था तभी लागू है जब lease की शर्तें अनुकूल हों और company के पास इससे बेहतर financing विकल्प न हों।

Leveraged lease - तीन पक्ष, और यही इसका सार है: lessor, जो equity participant है; lessee; और एक lender, यानी loan participant। lessor ज़रूरी रकम का केवल एक हिस्सा लगाता है और **बड़ा हिस्सा, मान लीजिए 80%, किसी financier से जुटाता है**, जिसे asset के title deeds और lease rentals सौंप दिए जाते हैं। lender को lease rentals में से सीधे lessee भुगतान करता है और बचत lessor के पास जाती है, तथा **depreciation allowance का दावा lessor करता है**। नाम leverage से आया है: lessor सीमित capital पर

lease के कारोबार का आकार बढ़ा लेता है।

लाभ और सीमाएँ अलग-अलग पूछे जाते हैं, इसलिए इन्हें दो सूचियों में रखें। लाभ: लचीलापन; leasing company equipment की **cost का 100% तक finance कर सकती है**; दस्तावेज़ जल्दी बनते हैं, इसलिए समय बचता है; operating lease **lessee को obsolescence से बचाता है**; इससे lessee की उधार लेने की क्षमता पर असर नहीं पड़ता; lease पर लिया equipment 'off the balance sheet' asset रहता है और lessee की debt स्थिति पर असर नहीं डालता; sale and lease back तुरंत आए वित्तीय संकट में काम आता है; जहाँ debt financing व्यावहारिक न हो ऐसे छोटे equipment के लिए यह ठीक बैठता है; और lessee की tax स्थिति के अनुसार tax लाभ भी मिल सकते हैं। सीमाएँ: **acquisition के तुरंत बाद rentals देय हो जाते हैं**, term loan जैसी कोई moratorium अवधि नहीं मिलती, इसलिए यह व्यवस्था ऐसे नए project के लिए ठीक नहीं जिसे चलने से पहले ही भुगतान करना पड़े; seller की warranties lessee तक नहीं पहुँच पातीं, क्योंकि मालिक lessor है; lessor ने अपने bank से जो उधार लिया है उस पर hypothecation charge रहता है, इसलिए **lessor के चूकने पर asset ज़ब्त हो सकती है** और नुकसान lessee का होता है; और term loan के मुकाबले interest की cost बहुत ऊँची पड़ती है।

lease या buy के working का format तय है। पहले debt वाला विकल्प बनाइए: बराबर वार्षिक किस्त निकलती है **loan को borrowing rate के PVAF से भाग देकर**, और फिर आता है debt repayment schedule, जिसमें columns होते हैं कुल payment, interest, principal और बकाया principal के - **आखिरी वर्ष का principal balancing figure होता है।** इसके बाद outflow की table, छपे हुए column क्रम में: debt payment, interest, depreciation, interest और depreciation का जोड़, उस जोड़ पर tax shield, net cash outflow, और उसका present value। इसमें से salvage value का present value घटाइए और tax घटाकर निकली वार्षिक licence fee का present value जोड़िए - जो कुल आया वही buy विकल्प के अंतर्गत outflow का present value है।

discounting after-tax rate of interest पर करें, borrowing rate पर नहीं। उत्तर गणना साफ़ लिखकर देते हैं: $10\% - (30\% \text{ of } 10\%) = 7\%$ । lease वाला विकल्प फिर एक ही पंक्ति है - after tax lease rent होता है **the rental $\times (1 - \text{tax rate})$** , और उसे उसी after-tax rate के PVAF से गुणा कर दीजिए। निर्णय का नियम outflows की तुलना है: चूँकि leasing में outflow का present value कम है, **company को leasing चुननी चाहिए।** यह वाक्य लिखकर दीजिए। निर्णय-वाक्य के बिना अकेला आँकड़ा आखिरी mark गँवा देता है।

वैकल्पिक उत्तर **lease को buy के सामने एक NPV की तरह आँकता है।** lease का buy पर incremental cash flow निकालिए और उसे समकक्ष loan की net of tax interest rate पर discount कीजिए; **मूल्य धनात्मक हो तो lease, वरना buy।** उत्तर जिन भूलों को सुधारते हैं: lease में **depreciation tax shield lessor का होता है**, क्योंकि income tax के लिए कानूनी मालिक वही है, इसलिए lessee के लिए वह ऋणात्मक cash flow है; interest tax shield भी इसी तरह हाथ से निकल जाता है; और अंत में बिक्री पर हुई हानि - written down value में से sale proceeds घटाकर - आखिरी वर्ष में अपनी tax बचत लाती है।

दूसरा व्यावहारिक रूप चुनाव नहीं कराता, बल्कि **rental का ढाँचा बनवाता है।** working: हर depreciation पद्धति के अंतर्गत **depreciation पर tax बचत का present value** निकालिए; उसे investment में से घटाकर वह राशि पाइए जो rentals से वसूलनी है; after-tax rentals के present value को X के गुणक के रूप में लिखिए - **rental $\times (1 - \text{tax rate}) \times \text{PVAF}$** जहाँ rentals बराबर हों, या जहाँ वे client के उपयोग के अनुपात पर चलें वहाँ उस अनुपात को साल-दर-साल discount करके; फिर **X = amount to be recovered $\div$ that multiple।** straight line पद्धति में depreciation बराबर रहता है; units of production में वह उपयोग के अनुपात पर चलता है, इसलिए

shield का present value कम आता है और ज़रूरी rental उतना ही ऊँचा।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 4 प्रश्न

- lease के प्रकार वाला प्रश्न पक्ष और हर पक्ष का काम माँगता है। पहले पक्षों के नाम लिखें: lessor, lessee, और जहाँ हो वहाँ financier।

TQ 5.1 · PYQ 2016-May [7] (e) (i) · DESC · 2M · Pg 40	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 5.3 · PYQ 2019-May [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 41	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 5.4 · MTP 2025-Aug S2 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 42	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 5.5 · MTP 2025-Dec S2 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 43	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- debt वाला विकल्प table के रूप में रखें, columns उसी क्रम में जैसे छपे हैं, और discount rate अपने working के ऊपर लिखें - सिर्फ उसका मान नहीं, उसकी गणना दिखाते हुए।
- निर्णय-वाक्य लिखें: leasing में outflow का present value कम है, इसलिए company को lease लेना चाहिए। अकेला आँकड़ा आखिरी mark नहीं दिलाता।
- जहाँ प्रश्न rental माँगे वहाँ उल्टा चलिए - investment में से depreciation tax shield का present value घटाइए और उसे एक रुपये के rental के present value factor से भाग दीजिए।

PQ 5.2 · RTP 2026-May [8] · Pg 48	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.1 · PYQ 2019-Nov [4] · 10M · Pg 44	LEVEL II Application	Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- जहाँ दो विकल्पों की तुलना हो, वहाँ हर एक को जोड़कर outflow का एक present value बनाइए और टिप्पणी करने से पहले दोनों जोड़ आमने-सामने रखिए।

TQ 5.2 · PYQ 2018-Nov [6] (b) · DESC · 4M · Pg 41	LEVEL II Analysis	Medium
---	-----------------------------	---------------

विषय 6: Short Term Sources of Finance

L2P6-A-C2-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें short term sources of

finance, spontaneous sources और export finance हैं।

NOTES

सीधी सूची वाला प्रश्न छह sources माँगता है: **trade credit**; accrued expenses और deferred income; short term loans, जैसे commercial banks से मिलने वाले working capital loans; **एक वर्ष या उससे कम अवधि की fixed deposits**; customers से मिले advances; और तरह-तरह के short-term provisions। छह बिंदु, एक-एक पंक्ति, और marks गिनती पर चलते हैं।

इनमें से चार वर्णन के लिए आते हैं, और हर एक के साथ अपना एक तथ्य जुड़ा है। **Trade credit** वह credit है जो माल के suppliers बिक्री के साथ ही दे देते हैं, **आम अवधि 15 से 90 दिन**, रूप 'open account' या bills payable का; यह कारोबार के दौरान अपने आप पैदा होता है और **कारोबार के आकार के साथ अपने आप बढ़ता जाता है**।

Commercial paper एक unsecured money market instrument है जो promissory note के रूप में जारी होता है, और जिसे Reserve Bank of India ने 1989 में शुरू किया ताकि ऊँची rating वाले corporate borrowers अपनी short-term उधारी में विविधता ला सकें; primary dealers और all India financial institutions भी इसे जारी कर सकते हैं, और हर issuer की rating **CRISIL, ICRA, CARE या FITCH** से, या RBI की बताई किसी और एजेंसी से करानी होती है। **Treasury bills** Central Government की प्रतिभूतियों का एक वर्ग हैं, जिन्हें Government of India **14 से 364 दिन की maturities** के साथ जारी करती है। चौथा है bank advances।

Trade credit मुफ्त नहीं है। इसकी कोई explicit cost नहीं होती, पर **एक implicit cost** ज़रूर रहती है: supplier trade receivables में लगे धन की opportunity cost उठाता है और कीमत बढ़ाकर या cash discount रोककर उसे buyer पर डाल देता है। इसके लाभ हैं - आसानी से मिल जाना, लचीलापन और औपचारिकता का न होना, और **MSMEs इस पर बहुत निर्भर हैं**, क्योंकि इसी से वे अपनी working capital की ज़रूरतें पूरी करती हैं।

Spontaneous sources वे हैं जो **कारोबार के संचालन के दौरान अपने आप उठ खड़े होते हैं**, और तीन के नाम दिए हैं: trade credit, bills payable और accrued expenses। Trade credit **कुल short-term ज़रूरतों का लगभग एक-तिहाई देता है**, और जहाँ buyer को बिना खास औपचारिकता के credit मिल जाए उसे open account trade credit कहते हैं। bills payable में खरीदार लिखकर वादा करता है कि रकम माँगने पर या किसी तय भावी तारीख पर चुका देगा। Accrued expenses वे सेवाएँ हैं जो ली जा चुकीं पर जिनका भुगतान बाकी है - **एक अंतर्निहित और स्वचालित source**, क्योंकि wages, salaries, taxes और duties अवधि के अंत में चुकाए जाते हैं।

Trade credit बनाम bank overdraft distinguish वाले प्रश्न के रूप में आता है, पाँच आधारों पर। Trade credit suppliers देते हैं, 15 से 90 दिन चलता है, **interest free** होता है - इसलिए इसका उपयोग न करना ही interest की cost है, कारोबार के दौरान अपने आप पैदा होता है, और कारोबार के आकार के साथ बढ़ता है। overdraft में customer को अपने current account में **credit balance से अधिक निकालने की छूट रहती है, interest रोज़ के balances पर लगता है**, यह सुविधा माँगनी पड़ती है और cash credit account की तरह चलती है, तथा एक निश्चित सीमा मिलती है जिसके भीतर वह अधिक निकाल सकता है; माँगने पर देय होते हुए भी overdrafts आम तौर पर सीमा के वार्षिक नवीनीकरण से चलते रहते हैं।

Post-shipment finance वह finance है जो exporter के माल भेज देने के बाद पर विदेशी buyer से भुगतान मिलने से पहले दिया जाता है - scenario को इन्हीं शब्दों से पहचानिए, फिर उसके रूप लिखिए। **documentary**

export bills की खरीद या discounting, जिसके पीछे स्वामित्व के दस्तावेज़ होते हैं, जैसे bill of lading, post parcel receipt या air consignment note। **ECGC guarantee**, जिसमें exporter के पास shipments या contracts policy होती है जो political और commercial दोनों जोखिम ढकती है, और corporation हर exporter के लिए credit limit तय कर देता है जिस तक ही उसकी देनदारी सीमित रहती है। **collection के लिए भेजे गए export bills के बदले advance**, जो पक्ष की साख, माल की प्रकृति, usance और drawee की हैसियत देखकर दिया जाता है। और **duty drawback तथा cash subsidy के बदले advance**, जो स्वभाव से clean होता है और इसलिए सावधानी माँगता है।

छोटे scenario प्रश्न एक ही वर्गीकरण जाँचते हैं। equity, debt, retained earnings और supplier credit में से **short-term source है trade credit** - भुगतान आम तौर पर 30 से 90 दिन में देय हो जाता है, यह **working capital management का हिस्सा** है, और यह रोज़मर्रा की परिचालन ज़रूरतें पूरी करता है, इसलिए यह long term source नहीं है। पहले source का नाम लें, फिर उसकी विशेषताएँ दें; बिना कारणों के केवल नाम आधा उत्तर है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 1 प्रश्न

- post-shipment finance के चार रूप और छह short term sources गिनती वाली सूचियाँ हैं। प्रश्न जितनी संख्या माँगे उतनी दीजिए, उससे कम नहीं।

TQ 6.1 • PYQ 2018-May [6] (a) • DESC • 4M • Pg 51

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 4 प्रश्न

- हर source के साथ उसका पहचान-तथ्य जोड़िए - trade credit के लिए 15 से 90 दिन, commercial paper के लिए promissory note और 1989 की RBI योजना, treasury bills के लिए 14 से 364 दिन।

TQ 6.3 • PYQ 2019-Nov [6] (Or) (c) • DESC • 4M • Pg 52

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.4 • PYQ 2021-Jul [6] (a) • DESC • 4M • Pg 54

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.5 • PYQ 2023-Nov [6] (b) • DESC • 4M • Pg 55

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.8 • PYQ 2026-May [4] (b) • DESC • 4M • Pg 57

LEVEL I
Understanding

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 3 प्रश्न

- trade credit बनाम overdraft वाला प्रश्न जोड़े गए बिंदुओं पर जाँचा जाता है। एक बार में एक आधार लीजिए और उसी पंक्ति में बताइए कि उस आधार पर हर एक क्या करता है।

TQ 6.2 • MTP 2018-Aug [6] (b) • DESC • 4M • Pg 51

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 6.6 · MTP 2025-Jul S1 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 56

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 6.7 · RTP 2025-Sep [10] (b) · DESC · Pg 56

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 7: अन्य Sources of Finance [Other Sources of Finance]

L2P6-A-C2-T07

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें बाकी sources of finance हैं - secured premium notes, seed capital assistance और junk bonds।

NOTES

Secured premium notes एक detachable warrant के साथ जारी होते हैं और **मान लीजिए 4 से 7 वर्ष की अधिसूचित अवधि** के बाद redeemable होते हैं। detachable warrant को equity shares में बदलने का काम company द्वारा अधिसूचित समय के भीतर करना होता है। छपा हुआ उत्तर बस इतना ही है, और दो marks का प्रश्न ठीक यही दो वाक्य माँगता है - warrant और अवधि।

Seed capital assistance IDBI की एक योजना है - उन entrepreneurs के लिए जो पेशेवर या तकनीकी रूप से योग्य हैं, और उन व्यक्तियों के लिए जिनके पास ज़रूरी अनुभव, कौशल और उद्यमशीलता के गुण हैं, पर **जिनके पास पर्याप्त वित्तीय साधन नहीं हैं**। जो भी projects IDBI से सीधे या refinance के ज़रिए वित्तीय सहायता के पात्र हैं, वे सब इस योजना के अंतर्गत पात्र हैं।

चार marks का उत्तर शर्तों पर ही जाँचा जाता है। सहायता **interest free** रहती है, पर पहले पाँच वर्षों के लिए **एक प्रतिशत प्रतिवर्ष का service charge** लगता है, उसके बाद बढ़ती दर से। IDBI के पास यह विकल्प रहता है कि loan चलने के दौरान यदि company की वित्तीय स्थिति और profitability इजाज़त दें तो वह अपनी तय की हुई दर पर interest ले। repayment schedule इकाई की चुकाने की क्षमता देखकर तय होता है, जिसमें **शुरू में पाँच वर्ष तक का moratorium** रहता है।

Junk bonds को credit rating agencies investment grade से नीचे आँकती हैं, यानी जारी करने वाली company के न चुका पाने की संभावना ज़्यादा है और investor के लिए bond ज़्यादा जोखिम भरा है। इन्हें **high yield bonds** कहा जाता है, क्योंकि इस जोखिम के बावजूद investors को खींचने के लिए issuer सुरक्षित bonds से **ऊँची interest दर** देता है। यह कड़ी साफ़-साफ़ लिखिए, क्योंकि प्रश्न यही माँगता है: **ऊँची interest**, अतिरिक्त जोखिम उठाने का मुआवज़ा है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- junk bonds में पहले rating की स्थिति दीजिए, नाम बाद में। नाम का कारण प्रश्न का दूसरा आधा हिस्सा है और marks का भी आधा।

TQ 7.3 · PYQ 2026-May [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 60

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- पहले instrument का नाम, फिर उसकी features क्रमांकित सूची में। ये दो से चार marks के होते हैं, इसलिए चार कसे हुए features एक लंबे पैराग्राफ से बेहतर हैं।

TQ 7.1 · PYQ 2023-May [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 59

LEVEL II
Analysis

Easy

TQ 7.2 · PYQ 2026-Jan [4] (a) · DESC · 4M · Pg 59

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 8: International Financing

L2P6-A-C2-T08

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें international financing है - depository receipts, euro issues और अंतरराष्ट्रीय बाज़ार के instruments।

NOTES

ADR बनाम GDR ही यहाँ का distinguish प्रश्न है, और वह पाँच आधारों पर आता है: meaning, created by, issued in, listed in, और negotiation in। इन्हीं पाँच को पंक्तियों के शीर्षक बना लीजिए, उत्तर बिना एक शब्द भरे पूरा हो जाएगा।

GDRs ऐसे negotiable certificates हैं जो US dollars में denominated होते हैं और किसी non-US company के सार्वजनिक रूप से कारोबार होने वाले local currency (INR) equity shares का प्रतिनिधित्व करते हैं। ये तब बनते हैं जब local currency shares depository के स्थानीय custodian bank को सौंपे जाते हैं, जिनके बदले depository bank US dollars में depository receipts जारी करता है। ये **European capital market** में जारी होते हैं, किसी **non-US stock exchange** पर listed होते हैं, और पूरी दुनिया में negotiable रहते हैं।

ADR किसी भारतीय company की securities को जमा कराकर बनाया जाता है - custodian bank के पास; उसी bank के साथ हुई व्यवस्था के तहत US का कोई depository ADRs जारी करता है, और धारक ADR का कारोबार कर सकता है तथा आम तौर पर उसे अंतर्निहित भारतीय security के मालिक के अधिकार मिलते हैं। ADRs **American domestic capital market** में जारी होते हैं, किसी American stock exchange पर listed होते हैं, और America में ही negotiate होते हैं।

instruments चार-चार के जोड़ में पूछे जाते हैं, इसलिए हर एक की एक पंक्ति याद करें। **Euro bonds** ऐसी संस्थाओं द्वारा जुटाए गए long term loans हैं जिनकी credit rating बहुत अच्छी हो, और ये **उस देश की मुद्रा में denominated नहीं होते** जिसमें ये जारी होते हैं; ये registered नहीं बल्कि bearer रूप में जारी होते हैं, इसलिए इन पर न investor का नाम रहता है, न उसका देश। **Foreign bonds** ऐसे debt instruments हैं जो borrower के लिए विदेशी मुद्रा में denominated होते हैं और उसी मुद्रा के देश में बेचे जाते हैं। **Fully hedged bonds** वे foreign bonds हैं जिनमें मुद्रा के उतार-चढ़ाव का जोखिम नहीं रहता - वे इसे **principal और interest की पूरी धारा को forward market में बेचकर खत्म कर देते हैं**। euro issue अपने आप में वह issue है जो किसी विदेशी stock exchange पर listed होता है और depository receipts या foreign currency convertible bonds के ज़रिए

किया जाता है।

Floating rate notes विदेशी मुद्रा, विदेशी loans से कम दर पर देते हैं, **सात वर्ष तक की** अवधि के लिए जारी होते हैं, और इनकी interest rates चालू exchange rate के हिसाब से घटती-बढ़ती रहती हैं। **Euro commercial papers** ऐसे unsecured promissory notes हैं जिनकी maturity **एक वर्ष से कम** होती है, जो किसी corporate body द्वारा जारी होते हैं और आम तौर पर US dollars में रखे जाते हैं; मुख्य investors होते हैं banks, insurance companies और fund managers। **Medium term notes** बार-बार अलग-अलग issue करने की cost का उत्तर हैं: एक ही programme के अंतर्गत bonds के कई lots जारी किए जाते हैं, हर lot की features अलग - जैसे अलग coupon या अलग मुद्रा - और हर एक का समय बाज़ार के अवसर को देखकर चुना जाता है, **जबकि documentation और approvals एक ही बार में ले लिए जाते हैं।**

Yankee bonds यहाँ का scenario वाला item है - ये वे bonds हैं जो non-US banks और non-US corporations USA में जारी करते हैं। features, सूची के रूप में: **dollars में denominated**; USA में जारी और **SEC के पास registered**; **tranches में जारी**; लगने वाला समय **14 सप्ताह तक** हो सकता है; और interest rate होती है dollar LIBOR। जैसा Study Material में है वैसा ही लिखिए। पर ध्यान रखें कि USD LIBOR settings 2023 में बंद हो गईं और dollar floating rate instruments अब SOFR को आधार बनाते हैं।

ESG bonds दो श्रेणियों में आते हैं - project-based और target-based। **Green bonds** सबसे लोकप्रिय हैं, जिन्हें financial, non-financial या public संस्थाएँ जारी करती हैं, और जिनसे मिली राशि ऐसे 'green projects' में लगती है जिनका पर्यावरण या जलवायु पर सकारात्मक असर हो, जैसे eco-friendly तकनीकें। **Social bonds** ऐसे projects को finance करते हैं जिनका सामाजिक असर हो - मानवाधिकार, समानता, पशु कल्याण।

Sustainability-linked bonds दोनों को मिला देते हैं: इनसे मिली राशि **किसी खास project के लिए तय नहीं** होती, बल्कि सामान्य corporate कामों में लगती है, जिनका लक्ष्य तय किए गए key performance indicators हासिल करना होता है। जहाँ अकेले green bond की दो features पूछी जाएँ, वहाँ दो खोलकर लिखें: राशि **केवल और केवल** ऐसे projects के लिए रखी जाती है जिनका पर्यावरण या जलवायु को लाभ हो, और issuer उसके उपयोग का हिसाब रखकर रिपोर्ट करता है; और बाकी मामलों में यह instrument एक साधारण debt security की तरह चलता है - निश्चित coupon, तय maturity और issuer पर recourse के साथ।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- हर instrument की एक पंक्ति वाली परिभाषा याद करें। चार marks का प्रश्न जब चार instruments के नाम देता है तो हर एक पर एक mark मिलता है, और पंक्ति से आगे लिखा कुछ नहीं देता।

TQ 8.3 · PYQ 2022-Nov [6] (a) · DESC · 4M · Pg 63

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 4 प्रश्न

- बताइए कि instrument किस समस्या को हल करता है - medium term note बार-बार issue करने की cost हल करता है, fully hedged bond मुद्रा का जोखिम हटा देता है। यही वाक्य व्याख्या को परिभाषा से अलग करता है।

TQ 8.6 · PYQ 2026-Sep [4] · DESC · 2M · Pg 65	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 8.2 · PYQ 2018-Nov [6] (a) · DESC · 4M · Pg 61	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 8.4 · MTP 2024-Jul [4] (b) · DESC · 4M · Pg 63	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 8.5 · PYQ 2025-Jan [4] (a) · DESC · 4M · Pg 64	LEVEL I Understanding	Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- ADR बनाम GDR में उत्तर आधार-दर-आधार table में दीजिए: meaning, created by, issued in, listed in, negotiation in। पाँच आधार, पाँच पंक्तियाँ।

TQ 8.1 · PYQ 2017-May [7] (e) · DESC · 4M · Pg 60	LEVEL II Analysis	Medium
---	----------------------	--------

विषय 9: आजकल के Sources of Funding [Contemporary Sources of Funding]

L2P6-A-C2-T09

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 2, Types of Financing, जिसमें funding के समकालीन sources हैं - crowd funding और peer-to-peer lending।

NOTES

Crowd funding का अर्थ है किसी व्यक्ति या संस्था के लिए, किसी project को चलाने के वास्ते, **लोगों के समूह से धन जुटाना** - आम तौर पर **internet के ज़रिए**, यानी social media और crowd funding websites से। धन परिवार, मित्रों, अनजान लोगों और corporates से आता है, बदले में **equity**, जिसे **equity funding** कहते हैं; loans, जिन्हें P2P lending कहते हैं; या कुछ भी नहीं, जो एक donation है।

दो बातें उत्तर जोड़ते हैं और विद्यार्थी छोड़ देते हैं। यह रास्ता **किसी start-up को उत्पादन में उतरने से पहले अपने उत्पाद की माँग पुख्ता करने में मदद करता है**। और इसमें **तीन पक्ष होते हैं** - fund raiser, mediator और fund investor; mediator की भूमिका निभाने वाला platform processing fee या transaction fee ले सकता है - तय रकम के रूप में, प्रतिशत के रूप में, या दोनों को मिलाकर।

Peer-to-peer lending crowd funding की ही एक श्रेणी है, जिसमें lenders को borrowers से मिलाया जाता है ताकि किसी online platform के ज़रिए unsecured loans दिए जा सकें। जुटाया गया धन borrowers interest के साथ लौटाते हैं, और इस lending में default का जोखिम रहता है, ठीक वैसे ही जैसे परंपरागत lending में bank उठाता है। कोई investor किसी P2P platform पर जाता है और risk तथा return देखकर borrowers में से चुनता है; जिन platforms के नाम दिए हैं वे हैं **i2iFunding, Lendbox, Faircent और Rupee Circle**।

प्रश्न जो निर्णय चाहता है वह यही संबंध है: crowd funding व्यापक अवधारणा है, और **P2P lending, crowd funding का ही एक हिस्सा है**। जो उत्तर दोनों का वर्णन कर देता है पर यह कभी नहीं बताता कि दोनों आपस में

कहाँ खड़े हैं, वह 'difference' शब्द से माँगा गया mark गँवा देता है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- crowd funding की परिभाषा एक पंक्ति में दें, फिर तीनों रूप नाम सहित - equity funding, P2P lending, donation।

TQ 9.1 · PYQ 2024-May [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 65

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- difference वाला प्रश्न किसी table पर नहीं, एक संबंध पर खत्म होता है। आखिरी पंक्ति में कहिए कि crowd funding व्यापक अवधारणा है और P2P lending उसी के भीतर बैठती है।

TQ 9.2 · MTP 2025-Aug S2 [4] (b) · DESC · 4M · Pg 66

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · अध्याय 3

Financial Analysis और Planning - Ratio Analysis

11 विषय · 35 वर्गीकृत प्रश्न · महत्त्व: A

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **पहले sums**

Level I — Comprehension & Knowledge

0.0%

192 में से 0 marks

Level II — Analysis & Application

100.0%

192 में से 192 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के 0% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहारा लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: Ratio और Ratio Analysis [Ratio and Ratio Analysis]

L2P6-A-C3-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें बताया गया है कि ratio क्या है और financial soundness report में ratio की कौन-कौन सी श्रेणियाँ आती हैं।

NOTES

इस विषय का जमा-जमाया प्रश्न balance sheet को percentages में और साथ में एक absolute figure देता है।

पहले total बनाइए: equity share capital ₹10,00,000 total का 40% है, इसलिए total liabilities ₹25,00,000 हुई, और बाकी हर line उसी आँकड़े का एक percentage है - preference capital 10%, other shareholders' funds 15%, term loan 10%, current liabilities 25%। Fixed assets total assets का 60% हैं और current assets शेष 40%। जब तक यह column पूरा नहीं होता, प्रश्न में कुछ भी निकाला नहीं जा सकता।

इसके बाद उत्तर जिस शृंखला से चलता है: receivables current assets का पाँचवाँ हिस्सा हैं, यानी ₹2,00,000; **sales = receivables × 12 ÷ credit period in months**, दो महीने की अवधि पर और कोई cash sales न होने पर ₹12,00,000; operating margin 15% पर EBIT ₹1,80,000; interest ₹2,50,000 के term loan पर 15%, यानी ₹37,500; EBT ₹1,42,500; 50% tax के बाद PAT ₹71,250; preference dividend ₹2,50,000 का 12%, यानी ₹30,000; equity के लिए earnings ₹41,250 और shares 1,00,000, इसलिए **EPS ₹0.41** है।

उत्तर bank के अपने format में ही लिखें, वरना presentation के marks चले जाते हैं। सातों columns ज्यों-के-त्यों उतारें - Issue, Ratio, Numerator, Denominator, Ideal range, कंपनी का अपना ratio, और **Favourable or Adverse** - और bank ने जितने issue उठाए हैं, **हर issue के लिए एक row** दें, उसी क्रम में जिस क्रम में उसने उठाए हैं।

छह soundness ratios, साथ में वह ideal जो उत्तर बताता है और वह निष्कर्ष जिस तक वह पहुँचता है: **Current Ratio = Current Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 2, यहाँ 1.6, adverse; **Quick Ratio = Quick Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 1, यहाँ 0.32, क्योंकि quick assets में सिर्फ receivables आते हैं, adverse; DSCR,

ideal 2, यहाँ 6.1, favourable; **Interest Coverage = EBIT ÷ Interest**, 1 से अधिक, यहाँ 4.8; Preference Dividend Coverage = PAT ÷ preference dividend, 1 से अधिक, यहाँ 2.375; Fixed Charges Coverage = (EBIT + depreciation) ÷ (interest + repayment of loan), 1 से अधिक, यहाँ 6.34।

उस table के भीतर दो workings ही हैं जहाँ marks छिपे रहते हैं। Earnings available for debt service है **PAT + Interest + Depreciation + Instalments** = 71,250 + 37,500 + 3,75,000 + 50,000 = ₹5,33,750, और instalment वह ₹2,50,000 का term loan है जो पाँच instalments में चुकता होता है। Depreciation को closing ऑकड़े से gross up किया जाता है, क्योंकि ₹15,00,000 के fixed assets **20% depreciation देने के बाद** बताए गए हैं: $15,00,000 \times 20 \div 80 = ₹3,75,000$ ।

अंत में पूछे गए चार investor ratios, और हर एक के साथ वह बात जो प्रश्न कहता है कि वह दर्शाता है: **Debt-Equity = Debt ÷ Equity**, $2,50,000 \div 16,25,000 = 0.15$, capital structure की बनावट के लिए; EPS ₹0.41, प्रचलित हर share पर बने profit के लिए; **Market value to Book value**, $12 \text{ lakhs} \div 13.75 \text{ lakhs} = 0.87$, shareholders' investment पर बाज़ार की प्रतिक्रिया के लिए; और **PE Ratio = MPS ÷ EPS**, $12 \div 0.41 = 29.27$ times, investors की earnings-सम्बन्धी अपेक्षा के लिए। Market price, face value ₹10 में 20% premium जोड़कर बनता है। ये तीनों **कोई ideal range नहीं रखते - 'not applicable' लिखें**।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- एक भी ratio लिखने से पहले percentage वाली balance sheet और EBIT-to-PAT column बना लें। जो भी ratio पूछा गया है वह उन्हीं दो workings की दो lines का आपस में भाग है।
- उत्तर उसी table के भीतर लिखें जो प्रश्न में छपा है, हर issue के लिए एक row, और verdict वाला column ज़रूर भरें। सही ratio भी favourable या adverse की टिप्पणी के बिना आखिरी mark गँवा देता है।

PQ 1.1 · RTP 2026-Jan [5] · Pg 71

LEVEL II
Application

Medium

विषय 2A: Ratio के प्रकार: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio]

L2P6-A-C3-T02A

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें liquidity ratios दिए गए हैं।

NOTES

अध्याय के उत्तर liquidity ratios को जिस रूप में लिखते हैं: **Current Ratio = Current Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 2:1; Quick या Acid Test Ratio, यानी quick assets बँटे current liabilities, **ideal 1:1**, जहाँ quick assets का अर्थ है current assets में से inventory घटाकर, और जहाँ प्रश्न उन्हें अलग दिखाता है वहाँ prepaid expenses भी घटाकर; Cash Ratio, यानी cash और cash equivalents के साथ marketable securities बँटे current liabilities, जिसे एक उत्तर cash asset ratio कहता है और उसी को एक ही चीज़ मानता

है; और Net Working Capital, यानी current assets में से current liabilities घटाकर, जो ratio नहीं बल्कि एक आँकड़ा है।

Basic defence interval है **Quick Assets ÷ average daily cash operating expenses**। उत्तर cash operating expenses को cost of goods sold और selling and distribution expenses के जोड़ में से **non-cash expenses घटाकर** परिभाषित करता है, यानी $90,00,000 + 12,00,000 - 4,80,000 = ₹77,20,000$, और ₹12,00,000 के quick assets को 360 दिनों पर चलने वाले उस expense से भाग देने पर 44.44 दिन आते हैं। non-cash expenses निकालना भूल जाना यहाँ की आम चूक है।

छोटा प्रश्न आँकड़े चाहता ही नहीं। वह 2:1 का current ratio बताता है और हर transaction के लिए पूछता है कि ratio सुधरेगा, गिरेगा या वैसा ही रहेगा। प्रश्न की table को Impact column जोड़कर वापस लिखें, **हर row में एक शब्द**, और फिर कारण की एक पंक्ति।

छपे हुए चार निष्कर्ष और उनके कारण। ₹60,000 का देनदार insolvent हो जाए और केवल 75% वसूल हो तो ratio **गिरता है**: जितना कम वसूला उतना current assets का नुकसान, जबकि current liabilities में कोई हलचल नहीं। ₹2,00,000 के equity shares जारी करके रकम bank में रखने पर वह **सुधरता है**। ग्राहकों से ₹25,000 नक़द वसूल करना **कोई बदलाव नहीं** है, एक current asset की जगह दूसरा आ जाता है। ₹8,000 लागत का माल ₹12,500 में उधार बेचने पर वह **सुधरता है**, क्योंकि receivable छोड़े गए stock से profit जितना अधिक है।

चारों rows एक ही नियम से तय हो जाती हैं, इसलिए हर बार ratio दोबारा मत निकालिए। **दो current items के बीच की आवाजाही से ratio वैसा ही रहता है**; current assets में ऐसी वृद्धि जो current liabilities को छूती नहीं, पहले से 1 से ऊपर वाले ratio को सुधार देती है; और current assets पर लिखा गया नुकसान उसे घटा देता है।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- transaction का असर पूछने वाले प्रश्न दी गई table में ही हल करें, हर row में एक शब्द, फिर एक छोटा कारण। दो marks का मतलब है चार कसी हुई rows, चार गणनाएँ नहीं।
- दिशा तय करने से पहले हर transaction से यह पूछें कि current assets और current liabilities हिलते हैं या नहीं, और कितना।

PQ 2A.1 · PYQ 2026-Jan [4] (Or) (c) · 2M · Pg 75

LEVEL II
Analysis

Hard

विषय 2B: Ratio के प्रकार: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio [Types of Ratio: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio]

L2P6-A-C3-T02B

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें long term solvency और leverage ratios दिए गए हैं।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न छपा नहीं है, पर इसका हर ratio **अध्याय में कहीं-न-कहीं निकाला ही जाता है**। यहाँ के formulae याद कर लीजिए, तो comprehensive और reconstruction के अधिकांश प्रश्न आधे तो यहीं हल हो गए।

उत्तर capital structure के ratios को जिस रूप में लिखते हैं: **Debt-Equity Ratio = Debt ÷ Equity**, soundness report में 0.15; debt to total assets, जहाँ एक उत्तर साफ़ लिखता है कि debt से आशय long-term debt और accounts payable दोनों से है; long-term debt to equity, जिसे प्रश्न में equity कहे जाने पर shareholders' funds पर लगाया जाता है; और proprietary ratio, **proprietary fund ÷ total assets**, जहाँ वह fund equity, reserves और preference capital का जोड़ है।

इनमें से दो दूसरी परिभाषा के साथ भी छपते हैं, और कौन-सी लेनी है यह प्रश्न ही बता देता है। **Capital gearing की परिभाषा एक से अधिक तरह की है** - उत्तर उसे fixed rate of return वाली capital बँटे बिना fixed return वाली capital मानते हैं - और proprietary ratio कभी-कभी प्रश्न के अपने आँकड़ों में **fixed assets ÷ proprietary fund** के रूप में दिया रहता है। आप जो आधार ले रहे हैं उसे एक पंक्ति में लिख दें; बताया हुआ आधार चलता है, बिना बताए वाला नहीं।

coverage ratios सब एक ही सवाल का उत्तर देते हैं — फर्म अपने fixed charges चुका पाएगी या नहीं: **Interest Coverage = EBIT ÷ Interest**; DSCR, **earnings available for debt service ÷ (interest + instalments)**, जहाँ earnings available एक उत्तर में PAT + interest + depreciation + instalments है और दूसरे में cash profit before interest and tax, अर्थात् EBIT + depreciation; Preference Dividend Coverage = PAT ÷ preference dividend; और Fixed Charges Coverage = (EBIT + depreciation) ÷ (interest + repayment of loan)। **1 से अधिक हो तो favourable** है, सिवाय DSCR के, जहाँ छपा हुआ ideal 2 है।

Financial leverage = EBIT ÷ EBT — छपे हुए उत्तर में इस वर्ष के लिए $170 ÷ 57 = 2.98$ और पिछले वर्ष के लिए 1.22। उत्तर किसी एक वर्ष पर टिप्पणी करने के बजाय दोनों वर्षों को आमने-सामने रखता है, क्योंकि यहाँ बढ़ोतरी का अर्थ है घटते हुए EBIT पर टिका हुआ fixed interest charge।

विषय 2C: Ratio के प्रकार: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios [Types of Ratio: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios]

L2P6-A-C3-T02C

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें activity, efficiency, performance और turnover ratios दिए गए हैं।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न छपा नहीं है, पर अध्याय के **लगभग हर reconstruction प्रश्न को turnover ratios ही चलाते हैं**। ये वही पुल हैं जो ratio को रुपये के आँकड़े में बदलते हैं, इसलिए यहाँ की एक चूक उसके आगे का हर आँकड़ा बिगाड़ देती है।

Inventory Turnover = COGS ÷ Average Stock, जहाँ average stock का अर्थ है opening और closing का जोड़ दो से भाग, इसलिए closing stock = (average × 2) - opening। जहाँ प्रश्न opening का आँकड़ा देता ही नहीं, वहाँ उत्तर सीधे closing stock से भाग देते हैं और ऐसा लिख भी देते हैं। holding period है inventory बँटे cost of goods sold, गुणा वर्ष के दिन; और दिनों को turnover से भाग देने पर **दूसरे रास्ते से वही संख्या** मिलती है।

जिस जाल को उत्तर सबसे अधिक बार सुधारते हैं: ratio **cost of goods sold पर आधारित हो सकता है या sales पर**, और प्रश्न ratio के नाम के बाद कोष्ठक में हमेशा बता देता है कि कौन-सा। 'Based on sales' का अर्थ है Sales ÷ Inventory; 'based on cost of goods sold' का अर्थ है COGS ÷ stock। जहाँ cost माँगा गया हो वहाँ sales ले लेना pack में इस परिवार की **सबसे आम भूल** बताया गया है।

receivables और payables वाला पक्ष: **Debtors Turnover = Credit Sales ÷ Debtors**, और collection period है debtors बँटे credit sales, गुणा वर्ष के दिन। महीनों में बताई गई velocity **turnover = 12 ÷ months** से बदलती है, इसलिए तीन महीने की debtors velocity का turnover 4 हुआ। Creditors turnover एक उत्तर में credit purchases बँटे creditors छपा है और दूसरे में cost of goods sold बँटे trade payables। जहाँ bills receivable या bills payable दिए हों, वे **debtors या creditors का ही हिस्सा होते हैं** और उन्हें घटाकर sundry वाला आँकड़ा निकालना पड़ता है।

asset वाले दोनों ratios times में बताए जाते हैं: **Total Assets Turnover = Sales ÷ Total Assets**, और fixed assets turnover के लिए वही sales का आँकड़ा बँटे fixed assets। दिन वही लें जो प्रश्न बताए - इन उत्तरों में अधिकतर 360, और जहाँ प्रश्न कहे वहाँ 365 - और जहाँ उत्तर average collection period से होकर चलता है वहाँ वह पहले **average sales per day** निकालता है और debtors को उससे भाग देता है।

विषय 2D: Ratio के प्रकार: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios]

L2P6-A-C3-T02D

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें profitability ratios दिए गए हैं।

NOTES

working हर बार वही एक statement है, और उसे ठीक से रखना ratios से भी अधिक कीमती है: **Sales - Direct cost = Gross profit, less operating expenses = EBIT, less interest = EBT, less tax = EAT**। जहाँ प्रश्न केवल total assets और debt का percentage देता है, वहाँ उसके ऊपर छोटी-सी balance sheet बना लें: equity यानी total assets में से debt घटाकर, और interest यानी उस debt पर बताई गई दर।

छपे हुए उत्तर की शृंखला interest के आँकड़े से उलटी दिशा में चलती है। Debt, total assets ₹10,00,000 का 50%

है, इसलिए 10% पर interest ₹50,000; **direct cost, interest cost का दस गुना है**, यानी ₹5,00,000; और sales direct cost पर 50% margin लगाकर बनती हैं, **margin direct cost पर**, $so \times 150\% = ₹7,50,000$ । cost पर बताए गए margin को cost पर mark-up पढ़िए, कभी sales पर margin मत पढ़िए।

margins: **Net profit margin** = $EAT \div Sales$, 9.33%, और net operating profit margin, यानी EBIT बँटे sales, 20%। अध्याय का एक दूसरा उत्तर **before tax, EBT $\div$ Sales** वाला margin भी छापता है, और after-tax रूप के विकल्प के तौर पर EBIT $(1 - t)$ बँटे sales देता है। आप जो भी लें, numerator रेखा के ऊपर लिख दें।

Return on Assets चार तरह से छपा है इसी एक उत्तर में, और चारों को स्वीकार्य दिखाया गया है: 15% on EBIT $\div$ total assets, 12% on earnings after tax plus interest $\div$ total assets, 10.5% on EBIT $(1 - t) \div$ total assets और 7% on EAT $\div$ total assets। **EBIT $(1 - t) \div$ average total assets** वही रूप है जिस पर अध्याय के बाद वाले उत्तर टिकते हैं। बिना label वाले percentage पर marks नहीं मिल सकते, इसलिए अपना numerator नाम सहित लिखें।

Return on owners' equity = $EAT \div Equity$, यहाँ 14%, और equity का अर्थ यहाँ paid-up capital नहीं बल्कि **total assets में से debt घटाकर** है। जहाँ प्रश्न debt को assets के percentage के रूप में तय कर देता है, वहाँ भाग देने से पहले equity को शेष भाग के रूप में निकालें - एक उत्तर में ₹50,00,000 का 65%।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- एक भी margin निकालने से पहले profit and loss statement को earnings after tax तक उतार लें। जो भी ratio पूछा गया है वह उन्हीं lines में से एक बँटे sales, assets या equity है।
- हर return ratio के numerator पर label लगाएँ। Return on assets के चार रूप मान्य हैं, और जब आपका percentage छपे हुए से अलग निकले तो mark वही label दिलाता है।

PQ 2D.1 · PYQ 2022-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 76

LEVEL II
Application

Hard

विषय 2E: Ratio के प्रकार: Comprehensive — Ratio की गणना [Types of Ratio: Comprehensive-Ratio Computation]

L2P6-A-C3-T02E

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें दिए गए financial data से बताए हुए ratios की सूची निकालना दिया गया है।

NOTES

ये प्रश्न जो ratios चाहते हैं उनके नाम गिना देते हैं, प्रायः पाँच marks के लिए चार या पाँच। **जिस क्रम में पूछे गए हैं उसी क्रम में निकालें**, और substitution से पहले formula की पंक्ति दिखाएँ: अकेला formula हर mark का एक हिस्सा दिलाता है, और अकेला आँकड़ा बाकी हिस्सा तभी दिलाता है जब उस पर उसकी unit लिखी हो - per cent,

times या days।

Capital employed है **share capital plus reserves, preference capital and long-term debt**, और उसी उत्तर में इसी आधार पर दो returns निकाले जाते हैं: ROCE pre-tax, यानी EBIT बँटे capital employed, 15.38%, और ROCE post-tax, यानी profit after tax बँटे capital employed, 9.23%। बाद का एक उत्तर इसे केवल after tax निकालता है और कोष्ठक में ऐसा लिख भी देता है। EPS है profit after tax में से preference dividend घटाकर, बँटे equity shares की संख्या, जिससे 2.2 आता है, और **PE = market price ÷ EPS** से $14 \div 2.2 = 6.36$ times आता है।

जहाँ प्रश्न आँकड़ों की जगह ratios देता है, वहाँ रास्ता तय है। **Net working capital और current ratio मिलकर current assets दे देते हैं:** 2.5:1 पर, $CA = NWC \times 2.5 \div 1.5 = ₹25,00,000$, और current liabilities दोनों का अंतर। फिर total assets = current + fixed, sales = total assets turnover × total assets, और $COGS = (100\% - \text{gross profit ratio}) \text{ of sales}$ । Average stock, stock turnover से आता है, **closing stock = (average × 2) - opening**, और quick assets यानी current assets में से closing stock घटाकर।

debt-equity ratio को खोलने के लिए उत्तर balance sheet को एक समीकरण की तरह लिखते हैं - total assets = **equity + preference capital + debt + current liabilities** - फिर 1:2 के ratio के लिए equity = 2 × debt रखकर substitute करते हैं और उस एक अज्ञात को हल कर लेते हैं। उस उत्तर में proprietary fund है equity और preference capital का जोड़, इसलिए proprietary ratio एक ही पंक्ति में निकल आता है।

tax के लिए gross up करना यहाँ दो बार आता है और इसे एक पंक्ति की तरह याद कर लेना चाहिए: **tax = net profit × rate ÷ (1 - rate)**, यानी $₹28,80,000 \times 40\% \div 60\% = ₹19,20,000$, और profit before tax दोनों का जोड़। profit before interest and tax तक पहुँचने के लिए debenture interest वापस जोड़ दें। दूसरी दिशा से, **debentures = interest ÷ rate**, $₹3,36,000 \div 14\% = ₹24,00,000$, और net worth है profit after tax बँटे return on net worth।

जहाँ दो वर्षों के statements दिए हों, वहाँ पूछे गए वर्ष का हिसाब लगाएँ और **पिछला वर्ष उसके बगल में रखें:** inventory turnover 7.91, financial leverage यानी EBIT बँटे EBT, 2.98 के मुकाबले 1.22, ROCE after tax 0.651%, ROE 1.77%, और average collection period 22 दिन, जो **365 days and average sales per day** पर निकाला गया है। दिन वही लें जो प्रश्न बताए, वे नहीं जिनकी आपको आदत है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 7 प्रश्न

- पहले formula लिखें, फिर substitute करें, फिर आँकड़ा उसकी unit के साथ लिखें। बिना unit और बिना formula वाली नंगी संख्या बहुत कम दिलाती है।
- अपने working notes पर नंबर डालें और हर ratio से उन्हीं का हवाला दें। इन उत्तरों में जितने marks अंतिम आँकड़ों पर हैं उतने ही workings पर हैं।

PQ 2E.1 · PYQ 2019-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 78

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2E.5 · PYQ 2026-Jan [1] (a) {C} · 5M · Pg 86

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2E.7 · MTP 2026-Apr S2 [1] (c) {C} · 5M · Pg 90	LEVEL II Application	Medium
PQ 2E.2 · PYQ 2020-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 80	LEVEL II Application	Hard
PQ 2E.3 · MTP 2025-Jul S1 [1] (b) · 5M · Pg 81	LEVEL II Application	Hard
PQ 2E.4 · PYQ 2025-Sep [1] (b) {C} · 5M · Pg 84	LEVEL II Application	Hard
PQ 2E.6 · RTP 2026-May [4] · Pg 87	LEVEL II Application	Hard

विषय 2F: Ratio के प्रकार: Comprehensive — Financial Statement का पुनर्निर्माण [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction]

L2P6-A-C3-T02F

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें दिए गए ratios से balance sheet या financial statement दोबारा खड़ी करना दिया गया है।

NOTES

अध्याय में सबसे अधिक पूछा जाने वाला विषय यही है - past papers, RTPs और MTPs मिलाकर **34 प्रश्न घोषित हैं** - और अभ्यास हर बार वही रहता है। आपको ratios की एक सूची और एक-दो absolute figures दिए जाते हैं और छपे हुए format को भरने को कहा जाता है। **उस format को ज्यों-का-त्यों उतारें** और हर आँकड़ा उसी line पर रखें जिसका नाम प्रश्न बताता है।

वहीं से शुरू करें जहाँ कोई absolute figure दिया हो और बाहर की ओर बढ़ें; यहाँ क्रम तोड़कर कुछ भी नहीं मिलता। आम प्रवेश-बिंदु ये हैं — gross profit ratio के साथ gross profit, यानी **Sales = Gross Profit ÷ GP ratio**; total-debt-to-equity ratio के साथ equity share capital का आँकड़ा; fixed asset turnover के साथ fixed assets का आँकड़ा; या current ratio के साथ current liabilities का आँकड़ा।

मानक श्रृंखला, उसी क्रम में जिसमें उत्तर चलते हैं: cost of goods sold यानी sales में से gross profit घटाकर; **total assets = sales ÷ total assets turnover**; current assets यानी current ratio गुणा current liabilities; stock यानी cost of goods sold बँटे inventory turnover; debtors यानी credit sales गुणा collection period बँटे वर्ष के दिन; फिर current assets में **cash को balancing figure** के रूप में, और fixed assets को total assets में से current assets घटाकर। दूसरी ओर, **net worth = PAT ÷ return on net worth**, जिसे बताए गए ratio में share capital और reserves के बीच बाँटा जाता है, और debentures यानी interest बँटे rate।

दो व्युत्पत्तियाँ बार-बार आती हैं और इन्हें रट लेना चाहिए। current और liquid ratios से stock: **दोनों ratios के बीच का अंतर ही stock वाला हिस्सा है**, इसलिए $\text{current assets} = \text{stock} \times \text{current ratio} \div (\text{current ratio} - \text{liquid ratio})$, $3,75,000 \times 1.5 \div 0.5 = 11,25,000$ । और एक दूसरा उत्तर समकालिक समीकरणों की यह जोड़ी लेता है: **CA = 1.2 CL** और **CA - stock = 0.8 CL**, जिन्हें बराबर करके पहले current liabilities और फिर current

assets निकलते हैं।

जो मान्यताएँ उत्तर लिखते हैं, वे आप भी लिखें। **सभी sales को credit sales माना जाता है**, जब तक credit-to-total-sales का ratio न दिया हो; दिया हो तो debtors केवल credit sales पर चलते हैं: $60 \text{ days} \times 0.8 \times \text{'3,00,000} \div 360 = \text{'40,000}$ । जहाँ long-term-debt-to-equity ratio काम में आता है, वहाँ **equity का अर्थ shareholders' funds है**, हालाँकि उत्तर लिख देता है कि प्रश्न अकेले share capital पर भी हल किया जा सकता है। जहाँ छपा उत्तर ऐसी टिप्पणी रखता हो, वहाँ आप भी रखें।

इन बीस उत्तरों में जो जाल सुधारे गए हैं: turnover **cost of goods sold पर आधारित होता है, sales पर नहीं**, जब तक प्रश्न कुछ और न कहे; **closing stock, average stock नहीं है**, इसलिए जहाँ opening का आँकड़ा या 'closing exceeds opening by' वाला खंड दिया हो वहाँ उपयोग से पहले closing हल कर लें; और current debt तथा long-term debt मिलकर total debt बनाते हैं, इसलिए दोनों को अलग-अलग दिया हुआ मानने के बजाय कुल को दिए गए भाग से बाँटें।

अंत में दोनों पक्षों का जोड़ लगाएँ। **दोनों totals मिलने ही चाहिए**, और जहाँ format cash या fixed assets को balancing figure के रूप में छोड़ता है वहाँ यही मिलान आपकी एकमात्र जाँच है। जो उत्तर जुड़ता नहीं, उसकी हर वह line कटती है जो उस गलती पर टिकी है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 20 प्रश्न

- पहले वह एक absolute figure खोजें और उससे निकलने वाली ratios की शृंखला लिख डालें। छपे हुए format के ऊपर से शुरू करके नीचे की ओर मत चलिए।
- हर working note नंबर सहित दिखाएँ और balance sheet की हर line का हवाला उसी note से जोड़ें जिससे वह बनी है। marks workings में ही बैठे हैं।

PQ 2F.1 · PYQ 2018-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 92	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.2 · PYQ 2018-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 93	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.3 · PYQ 2019-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 95	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.4 · PYQ 2021-Jan [1] (a) {C} · 5M · Pg 96	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.9 · PYQ 2023-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 106	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.10 · RTP 2024-May [1] · Pg 108	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.11 · PYQ 2024-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 110	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.12 · MTP 2024-Jul [1] (a) {C} · 5M · Pg 112	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.13 · PYQ 2024-Sep [1] (c) {C} · 5M · Pg 113	LEVEL II	Medium

	Application	
PQ 2F.14 • RTP 2024-Sep [4] • Pg 115	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.15 • MTP 2024-Nov [2] (a) • 6M • Pg 118	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.16 • PYQ 2025-Jan [3] (b) • 4M • Pg 120	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.18 • PYQ 2025-May [1] (a) {C} • 5M • Pg 123	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.5 • PYQ 2021-Jul [3] • 10M • Pg 98	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.6 • PYQ 2021-Dec [2] • 10M • Pg 100	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.7 • PYQ 2022-May [1] (a) {C} • 5M • Pg 102	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.8 • PYQ 2023-May [2] • 10M • Pg 104	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.17 • RTP 2025-Jan [4] • Pg 121	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.19 • PYQ 2026-May [1] (c) {C} • 5M • Pg 125	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.20 • PYQ 2026-Sep [1] (b) {C} • 5M • Pg 127	LEVEL II Application	Hard

विषय 3: Financial Analysis के उपयोगकर्ता और उद्देश्य [Users and Objectives of Financial Analysis]

L2P6-A-C3-T03

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें financial analysis के उपयोगकर्ता और उसके उद्देश्य दिए गए हैं।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न छपा नहीं है। अध्याय के प्रश्न जो दिखाते हैं वह यह है कि analysis कौन माँगता है और क्यों: **bank, यानी lender**, कंपनी के chartered accountant या auditor से प्रमाणित Financial Soundness Report माँगता है — अपनी periodic review के हिस्से के रूप में और अपनी आंतरिक तथा regulatory ज़रूरतें पूरी करने के लिए, ऐसे समय पर जब term loan की पहली instalment चुकानी है।

lender की चिंताएँ issues के रूप में रखी गई हैं, और हर issue ठीक एक ratio पर जाकर बैठता है: business

अपने short-term debts चुका सकता है या नहीं, वह current debt तुरंत चुका सकता है या नहीं, वह interest और instalments जैसे debt services का दायित्व निभा सकता है या नहीं, वह अपने interest के दायित्व पूरे कर सकता है या नहीं, वह preference dividend दे सकता है या नहीं, और cash flow before interest and tax सारे fixed financing charges को कितनी बार ढक लेता है। यह पूरा समूह **lender की liquidity and solvency सम्बन्धी रुचि** है।

equity investor दूसरे सवाल पूछता है, और वही उत्तर उन्हें अलग करके रखता है: debt और equity के बीच **capital structure की बनावट**, प्रचलित हर share पर बना profit, shareholders' investment पर बाज़ार की प्रतिक्रिया, और फर्म की earnings को लेकर investors की अपेक्षाएँ। Management इन दोनों के बीच बैठता है - bank को भेजा जाने वाला उत्तर तैयार करने के लिए statutory auditor से कहता कौन है, chief executive ही।

इसलिए analysis का उद्देश्य कभी ratio अपने आप में नहीं होता, बल्कि किसी नामित user के सवाल का उत्तर होता है। **user का नाम लें, सवाल बताएँ, फिर ratio दें**, और जहाँ user के सामने कोई ideal range न हो वहाँ निर्णय सुनाने के बजाय आँकड़ा बताकर यही लिख दें।

विषय 4: Financial Decision Making में Ratio Analysis का प्रयोग [Application of Ratio Analysis in Financial Decision Making]

L2P6-A-C3-T04

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं - पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें financial decision making में ratio analysis का प्रयोग दिया गया है।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न छपा नहीं है, पर अध्याय के उत्तर वह **decision format दिखा देते हैं जिस पर परीक्षक marks देता है**: एक table, जिसमें हर issue के लिए एक row हो और columns हों ratio, उसका numerator, उसका denominator, ideal ratio या range, कंपनी का अपना ratio, और **favourable or adverse** का निर्णय। पूरे अभ्यास की जान यही verdict वाला column है।

निकाला हुआ ratio अपने आप में कुछ भी तय नहीं करता। उसे किसी न किसी चीज़ के सामने रखना पड़ता है - किसी ideal आँकड़े के, उसी कंपनी के पिछले वर्ष के ratio के, या lender जिस स्तर की माँग करता है उसके। छपी हुई report में ideal 2 के मुकाबले 1.6 का current ratio और 1 के मुकाबले 0.32 का quick ratio, दोनों **adverse** हैं, जबकि 2 के मुकाबले 6.1 पर DSCR और बाकी तीनों coverage ratios सब **favourable** हैं। एक ही कंपनी liquidity में कमज़ोर और debt service में मज़बूत हो सकती है, और उत्तर दोनों बातें कहता है।

जहाँ **कोई ideal है ही नहीं** - debt-equity, EPS, market value to book value - वहाँ छपा हुआ उत्तर ideal वाले column में **'not applicable'** लिखता है और आँकड़ा फिर भी बता देता है। आप भी वही करें। अपनी ओर से

benchmark गढ़ लेना, तुलना खुली छोड़ देने से अधिक महंगा पड़ता है।

दूसरा decision रूप है किसी प्रस्तावित transaction का असर, जहाँ आपको **नया आँकड़ा नहीं, दिशा बतानी है**: सुधरेगा, गिरेगा या वैसा ही रहेगा, साथ में कारण की एक पंक्ति। दो current items के बीच की आवाजाही से ratio वैसा ही रहता है; current assets में ऐसी वृद्धि जो current liabilities को छूती नहीं, पहले से 1 से ऊपर वाले ratio को सुधार देती है।

तीसरा रूप है समय के साथ तुलना। जहाँ दो वर्ष दिए हों वहाँ उत्तर हर ratio दोनों वर्षों के लिए निकालकर आमने-सामने रख देता है - **financial leverage 2.98 के मुकाबले 1.22** - और टिप्पणी केवल स्तर से नहीं, बल्कि बदलाव की दिशा से निकलती है।

विषय 5: Financial Ratios की सीमाएँ [Limitations of Financial Ratios]

L2P6-A-C3-T05

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें financial ratios की सीमाएँ दी गई हैं।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न छपा नहीं है, पर अध्याय के अपने उत्तर **सीमाओं को खुलकर दिखा देते हैं**, और उन्हीं छपे हुए solutions से उद्धरण देकर लिखना सबसे सुरक्षित तरीका है। चार सीमाएँ बार-बार लौटती हैं।

एक ही ratio की एक से अधिक मान्य परिभाषाएँ होती हैं। Return on assets एक ही उत्तर में चार तरह से छपा है - EBIT पर, after tax वाले EBIT पर, earnings after tax पर, और earnings after tax में interest जोड़कर - और चारों स्वीकार्य दिखाए गए हैं। Return on capital employed उसी उत्तर में **pre-tax and post-tax** दोनों तरह निकाला गया है। Capital gearing की **परिभाषा एक से अधिक तरह की है** और परीक्षक बताया हुआ आधार मान लेता है। जिस ratio के साथ उसकी परिभाषा न हो, वह पढ़ने वाले को कुछ नहीं बताता।

आधार बदलते ही उत्तर बदल जाता है। Cost of goods sold पर निकाला inventory turnover और sales पर निकाला inventory turnover, एक ही खातों से अलग-अलग आँकड़े देते हैं; और average stock के बजाय closing stock पर लिया गया turnover भी। एक उत्तर साफ़ शब्दों में कहता है कि stock turnover और fixed asset turnover **sales पर या cost of goods sold पर** निकाले जा सकते हैं। वर्ष के दिन भी बदलते रहते हैं - इन उत्तरों में अधिकतर 360, और जहाँ प्रश्न कहे वहाँ 365।

Ratios मान्यताओं पर टिके होते हैं। छपे हुए उत्तरों को मानना पड़ता है कि सारी sales credit sales हैं, सारी purchases credit purchases हैं, और long-term-debt-to-equity ratio में equity का अर्थ अकेला share capital नहीं बल्कि shareholders' funds है। हर मान्यता आँकड़ा बदल देती है, और हर एक उत्तर में note के रूप में इसीलिए लिखी जाती है कि वह आँकड़ों से निकाली नहीं जा सकती।

किसी ratio का अर्थ तभी बनता है जब उसके सामने कोई benchmark हो। छपी हुई soundness report के कई ratios के ideal वाले column में 'not applicable' लिखा है, इसलिए उन पर कोई निर्णय सुनाया ही नहीं जा सकता: आँकड़ा बता दिया जाता है और उसकी व्याख्या छोड़ दी जाती है।

विषय 6: Financial Analysis

L2P6-A-C3-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, जिसमें दिए गए ratios से financial statements बनाना और उनका विश्लेषण करना दिया गया है।

NOTES

यह विषय reconstruction को एक क्रम और आगे ले जाता है: **केवल ratios नहीं, statements बनाइए** - एक trading and profit and loss account, एक balance sheet, और एक प्रश्न में तो एक वर्ष के अंतर वाली दो balance sheets - उसी format में जो प्रश्न छापता है। ratios कच्चा माल हैं; उत्तर तो statement है।

दो वर्षों वाला प्रश्न पहले पिछला वर्ष हल करता है। **Working capital और current ratio मिलकर current liabilities दे देते हैं:** 2.5:1 पर, $CL = 6,00,000 \div 1.5 = ₹4,00,000$, current assets ₹10,00,000, और stock यानी current assets में से liquid assets घटाकर। जहाँ प्रश्न proprietary ratio को fixed assets बँटे proprietary fund 0.75 के रूप में परिभाषित करता है, वहाँ working capital शेष 0.25 है, इसलिए fixed assets $= 6,00,000 \div 0.25 \times 0.75 = ₹18,00,000$ । **परिभाषा वही लें जो प्रश्न देता है**, चलन वाली नहीं।

बाद वाले वर्ष के लिए उत्तर एक **fixed assets account** खोलता है और उसे नीचे तक चलाता है: opening ₹18,00,000, उसमें से sale proceeds ₹90,000 घटाइए, ₹1,80,000 की book value पर हुआ loss on sale ₹90,000 घटाइए, और **पिछले वर्ष की दर 5%** से depreciation घटाइए, बचा ₹15,39,000। Profit आगे चलता है, इसलिए profit and loss का balance है **पिछला balance जोड़ इस वर्ष का profit**, ₹2,70,000 + ₹3,45,600 = ₹6,15,600।

दो शॉर्टकट उत्तर बार-बार काम में लेते हैं। जहाँ dividend का कोई ज़िक्र न हो, वहाँ **reserves में हुई बढ़ोतरी ही उस वर्ष का net profit है**, और वही net profit ratio के रास्ते sales खोल देता है - $₹10,00,000 \div 8\% = ₹1,25,00,000$ । और opening written down value पर लगाया गया depreciation closing आँकड़े से gross up किया जाता है: जहाँ opening 100 है वहाँ closing 85 है, इसलिए **depreciation = closing $\times 15 \div 85$** ।

जहाँ छपा हुआ format हर मद के लिए एक line देता है, वहाँ **कोई एक line हमेशा balancing figure होती है** - एक उत्तर में sundry creditors, दूसरे में long-term debentures, तीसरे में cash, और चौथे में outstanding expenses and provisions। जितना निकाल सकते हैं निकाल लें, balancing figure सबसे अंत में रखें, और **जाँच लें कि दोनों पक्षों का जोड़ मिलता है**।

प्रश्न के आँकड़ों में छोटी-छोटी बातें ज़रूर पढ़ें। जहाँ prepaid expenses **current liabilities के भीतर net दिखाए गए हों**, वहाँ उत्तर current ratio लगाने से पहले उन्हें वापस जोड़ देता है, $₹45,00,000 + ₹7,50,000 = ₹52,50,000$ । जहाँ cash balance cost of goods sold की किसी अवधि के रूप में दिया हो, वहाँ उसे बदल लें - **1.5 months of**

COGS यानी $\text{COGS} \div 12 \times 1.5$ । और अंत में मान्यताएँ लिख दें: सारी sales उधार, सारी purchases उधार, और turnover ratios sales पर या cost पर निकाले जा सकते हैं।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 5 प्रश्न

- बाद वाले वर्ष को छूने से पहले पिछला वर्ष पूरा कर लें। बाद वाले वर्ष के opening balances पिछले वर्ष के closing आँकड़ों ही हैं, और उनके बिना दूसरे column में कुछ भी नहीं चलता।
- जहाँ भी disposal, loss on sale या depreciation की दर दिखे, वहाँ fixed assets के लिए एक ledger account खोल लें। परीक्षक जिस working पर marks देता है, वह यही account है।

PQ 6.1 · MTP 2024-Dec S2 [1] (a) · 5M · Pg 128	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.3 · RTP 2025-May [4] · Pg 135	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.4 · MTP 2025-Aug S2 [1] (b) · 5M · Pg 139	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.5 · MTP 2025-Dec S2 [1] (a) · 5M · Pg 140	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.2 · MTP 2025-Apr S2 [3] (a) · 8M · Pg 131	LEVEL II Application	Hard

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 4

Cost of Capital

10 विषय • 39 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है पहले sums

Level I — Comprehension & Knowledge **3.6%** 225 में से 8 marks

Level II — Analysis & Application **96.4%** 225 में से 217 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के केवल 4% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहारा लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: Cost of Capital का अर्थ [Meaning of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें cost of capital का अर्थ और decision-making में उसका महत्त्व दिया गया है।

NOTES

Cost of capital है **providers of capital द्वारा अपेक्षित return** - shareholders, lenders और debt-holders का - जो total capital में उनके contribution के बदले उन्हें मिलता है। उत्तर की शुरुआत ठीक इसी वाक्य से कीजिए। छपा हुआ उत्तर आगे यह जोड़ता है कि सही cost of capital management या investor को उपयुक्त decision लेने में मदद करता है, और यही पंक्ति प्रश्न के दूसरे आधे हिस्से में माँगी गई uses की सूची तक का पुल है।

छपा हुआ उत्तर जिन uses के नाम देता है, इसी क्रम में, वे हैं **evaluation of investment options**, financing decision और designing of optimum credit policy। किसी की व्याख्या करने से पहले तीनों को headings की तरह लिख दें। प्रश्न तीन कारण माँगता है और marks गिनती पर चलते हैं, इसलिए अपनी ओर से जोड़ा गया चौथा कारण कुछ नहीं देता, जबकि छूटा हुआ तीसरा एक mark ले जाता है।

Evaluation of investment options: उपलब्ध अवसर से अनुमानित future cash flows को सम्बन्धित cost of capital पर discount करके लाभों के present value में बदला जाता है। उत्तर यहाँ एक ही बात पर ज़ोर देता है - **हर investment option का cost of capital अलग हो सकता है** - इसलिए पूरी company के लिए एक ही आँकड़ा लगाने के बजाय हाथ में जो option है उसी से सम्बन्धित rate लगाइए।

Financing decision: जहाँ manager को दो sources of finance में से चुनना हो, वहाँ वह दोनों की cost की तुलना करता है और कम वाली लेता है। उत्तर यह जोड़ता है कि cost के अलावा वह **financial risk and control** भी देखता है। यह उपवाक्य ज़रूर लिखें। यही वह आधा कारण है जिसे ज़्यादातर विद्यार्थी छोड़ देते हैं, और यही financing वाले head को investment वाले head से अलग करता है।

Designing of optimum credit policy: customers को दी जाने वाली credit period को आँकते समय वह credit देने की cost की तुलना उस customer या segment से मिले benefit या profit से की जाती है, और cost of capital का उपयोग **cost और benefit दोनों को present value पर लाने** में होता है।

जाल यह है: प्रश्न machinery खरीदती हुई एक company के इर्द-गिर्द गढ़ा गया है, इसलिए विद्यार्थी शुरुआत investment appraisal से कर देते हैं। **पहले परिभाषा दीजिए**, फिर तीनों headed कारण, और हर कारण को आधे वाक्य में company के नाम से जोड़ दीजिए। scenario में ढला प्रश्न भी किताब वाली सूची ही माँगता है; scenario से ढाँचा बदलता है, उत्तर नहीं।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- cost of capital को एक पंक्ति में परिभाषित कीजिए - providers of capital द्वारा अपेक्षित return - और फिर uses पर आइए।
- प्रश्न में जिस company का नाम है उसका उल्लेख हर head के नीचे एक बार कीजिए। scenario इतना ही माँगता है।

TQ 1.1 · MTP 2025-Dec S2 [4] (b) · DESC · 4M · Pg 146

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 2: Cost of Capital का महत्त्व [Significance of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें cost of capital का महत्त्व दिया गया है।

NOTES

यह वही सूची है जो meaning वाले विषय में थी, बस बीच का item बदल जाता है: significance वाला उत्तर evaluation of investment options, **performance appraisal** और designing of optimum credit policy के नाम देता है। दोनों तिकड़ियाँ याद रखें। प्रश्न शब्द चाहे जो लगाए, चार marks के उत्तर का ढाँचा यही रहता है - तीन नामित heads और हर एक के नीचे दो पंक्तियाँ।

evaluation of investment options वाले head में यह उत्तर एक अतिरिक्त पंक्ति ले आता है जो meaning वाले उत्तर में नहीं है: जब दो options या projects आँके जा रहे हों तब **IRR को cost of capital माना जाता है**। बाकी सब उसी head में वैसा ही है - future cash flows को present value पर discount करना, और हर option का cost of capital अलग हो सकना।

Performance appraisal: किसी project या business के performance को आँकने में cost of capital का उपयोग होता है, और performance की तुलना उसी से की जाती है। उत्तर यहाँ इस rate को दो नाम देता है, **cut-off rate या hurdle rate**। दोनों लिखिए; परीक्षक व्याख्या जितना ही label भी देख रहा होता है।

Designing of optimum credit policy दोनों उत्तरों में एक ही तरह लिखा है - credit period देने की cost को

credit देने से मिले benefit या profit के सामने रखा जाता है - और cost of capital का उपयोग प्राप्त cost और benefits के present value तक पहुँचने में होता है।

जाल यह है: यह चार marks का descriptive प्रश्न है और आधे पन्ने में निपट जाता है। **तीन heads, हर एक पर दो पंक्तियाँ** - पूरा उत्तर इतना ही है। cost of capital क्या है, इस पर लंबा निबंध सिर्फ पहली पंक्ति के marks पाता है और उससे आगे कुछ नहीं, क्योंकि बाकी marks टाँगने के लिए कोई head ही नहीं बनता।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- performance appraisal समझाते समय cut-off rate और hurdle rate शब्द ज़रूर लिखें।
- हर head को दो पंक्तियों में रखें। mark scheme में इससे ज़्यादा की जगह नहीं है।

TQ 2.1 · PYQ 2019-Nov [6] (c) · DESC · 4M · Pg 147

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 3: Cost of Capital का निर्धारण [Determination of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें finance के हर अलग source की cost निकालना दिया गया है।

NOTES

determination वाला प्रश्न आपको एक capital structure थमाता है और component costs एक-एक करके माँगता है। उन्हें उसी क्रम में लीजिए जिस क्रम में प्रश्न ने number दिए हैं। जहाँ भी CAPM का data दिया हो वहाँ $K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$; K_p और K_d approximation formula से, या YTM से जहाँ प्रश्न उसी method का नाम ले। हर component अपने head वाला अलग working है, table के भीतर की एक पंक्ति नहीं।

उत्तरों में जो approximation formula हर जगह चलता है वह है $K_d = [I(1-t) + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$, जहाँ I है interest payment, NP है net proceeds, RV है redemption value और n है instrument की बची हुई आयु। preference share के लिए यही ढाँचा $I(1-t)$ की जगह PD रखकर चलता है, क्योंकि **preference dividend पर कोई tax shield नहीं मिलता।**

YTM वाला रास्ता एक छोटी NPV table है: year 0 में net proceeds या market price outflow के रूप में, year 1 से n तक interest, year n में redemption value, और सब कुछ दो चुनी हुई rates पर discount। फिर $IRR = L + [NPVL \div (NPVL - NPVH)] \times (H - L)$ । 2025-May का उत्तर preference share को 10% और 14% पर चलाता है, +48.82 और -48.66 पाता है, और 12% पढ़ लेता है।

कठिन रूप में गणित उलट जाता है: overall cost of capital दिया रहता है और एक interest rate छिपी रहती है। debenture की rate को x मान लीजिए, हर component cost को x में लिखिए, सामान्य weight और cost वाली table बनाइए, और **कुल योग को दिए गए cost of capital के बराबर रख दीजिए।** एक समीकरण, एक अज्ञात।

2025-May का उत्तर $x = 12\%$ तक पहुँचा, तो debentures पर Kd रहा 9.39% और bank loan की rate $1.3 \times 12 = 15.60\%$ ।

RTP वाला रूप आपको book weights पर और market weights पर WACC देता है और वहाँ से पीछे चलकर components तक पहुँचता है। $0.5X + 0.5Y = 11$ और $0.75X + 0.25Y = 12.5$ लिखिए और दोनों को हल कीजिए: Ke है 14% और post-tax Kd है 8% । यहाँ दो रूपांतरण मायने रखते हैं - 150 basis points का अर्थ है 1.5% , और equity का book value से तीन गुना होना 50:50 के book weights को 0.75 और 0.25 में बदल देता है।

post-tax Kd पता होने पर tax rate **post-tax Kd = pre-tax Kd (1 - T)** से निकल आती है, और beta CAPM के सम्बन्ध को उलटकर पढ़ने से। जहाँ दो तुलनीय securities एक ही रेखा पर सही ढंग से priced हों, वहाँ एक CAPM समीकरण को दूसरे में से घटा दीजिए: risk-free rate कट जाती है और market risk premium बच रहता है, उस उत्तर में 6% , जिससे Rf मिला 8% और Rm मिला 14% ।

जिस जाल को उत्तर सुधारते हैं वह यह: **flotation cost से NP घटता है, RV नहीं**। 100 के debenture पर 4 की flotation से NP हो जाता है 96 और RV 100 पर ही रहता है। इसके बजाय उसे redemption में से घटा देने पर पूरा component बिगड़ जाता है और reverse प्रश्न में वह interest rate भी, जिसे आप हल करके निकाल रहे होते हैं।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- components का उत्तर उसी number-क्रम में दीजिए जो प्रश्न ने तय किया है, हर एक अपने heading के नीचे, भले ही किसी बाद वाले भाग में वह आँकड़ा मिले जिसकी ज़रूरत पहले वाले को थी।
- पहले formula लिखिए, फिर उसमें मान substitute कीजिए, फिर percentage बताइए। method का mark formula वाली पंक्ति पर बैठता है, उत्तर पर नहीं।

PQ 3.2 · RTP 2026-May [5] · Pg 151

LEVEL II
Application

Medium

PQ 3.1 · PYQ 2025-May [2] (a) · 8M · Pg 149

LEVEL II
Application

Hard

विषय 4: Cost of Long Term Debt KD

L2P6-A-C4-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें long term debt की cost दी गई है, redeemable और convertible debentures सहित।

NOTES

दो methods हैं, और प्रश्न हमेशा बता देता है कि उसे कौन-सा चाहिए। Approximation: $Kd = [I(1-t) + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$ । Present value, YTM या IRR method: असल cash flows को दो rates पर discount कीजिए और $IRR = L + [NPVL \div (NPVL - NPVH)] \times (H - L)$ से interpolate कीजिए। दोनों के आँकड़े अलग आते

हैं, इसलिए जब एक माँगा गया हो तब दूसरा कभी मत दीजिए।

दोनों methods में interest tax काटकर $I(1-t)$ के रूप में आता है - 25% tax पर `10 का interest NPV table की हर पंक्ति में `7.5 रहता है - जबकि redemption value ज्यों की त्यों छोड़ दी जाती है। जहाँ प्रश्न debenture का चालू market price दे दे, वहाँ **वही price year 0 का outflow है**, face value नहीं; 2026-May का उत्तर अपना column `85 से शुरू करता है और 2024-Sep का उत्तर `80 से।

convertible debenture के लिए redemption value है **cash redemption value और conversion value में से जो ऊँची हो**, और उत्तर कुछ भी गिनने से पहले शब्दों में बता देते हैं कि कौन-सी ऊँची है। Conversion value यानी प्रति debenture shares गुणा maturity तक बढ़ा हुआ share price, $P_n = P_0 (1 + g)^n$ । 2020-Nov के उत्तर में `121.67 ने `100 वाले cash विकल्प को पीछे छोड़ा और RV बना; 2026-May के उत्तर में `112.25 ने `105 पर redemption को पीछे छोड़ा।

जहाँ holding का केवल एक हिस्सा convert होता है, वहाँ उत्तर **हर group के लिए अलग Kd** निकालते हैं और वहीं रुक जाते हैं - दोनों को मिलाते नहीं। 2025-Apr के उत्तर में 75% हिस्सा intrinsic value पर 5% premium जोड़कर convert हुआ, जिससे RV आया `160.80 और Kd आया 15.08%; बाकी 25% हिस्सा 25% premium पर redeem हुआ और premium के ऊपर 2% redemption cost भी जुड़ी, जिससे gross RV `127.50 और Kd 11.43% रहा।

जहाँ growth rate न दी हो वहाँ वह dividend के इतिहास से निकाली जाती है: $`8.03 = `5 (1+g)^7$ से factor आता है 1.606, जिसे छपी हुई FVIF table $g = 7\%$ पढ़ती है। logarithms के बजाय प्रश्न के साथ दी गई table का ही उपयोग कीजिए - tables छापी ही इसीलिए जाती हैं कि factor आँख से मिलाया जा सके।

उलटा प्रश्न Kd देकर issue price माँगता है। approximation formula में NP को अज्ञात रखिए और रैखिक समीकरण हल कीजिए; 2025-Sep का उत्तर **NP = `90** तक पहुँचा। फिर दूसरे भाग के लिए वही formula ज्यों का त्यों दोबारा चलाइए, बदली हुई RV के साथ - `90 की जगह `110 - और 15.1% पाइए।

जाल यह है: **n बची हुई आयु है, मूल tenure नहीं**, और NP flotation cost काटकर आता है जबकि RV नहीं। दोनों में से कुछ भी भरने से पहले issue की तारीख और balance sheet की तारीख पढ़ लीजिए - छह साल के लिए जारी हुआ debenture एक साल बाद जाँचा जाए तो उसमें पाँच साल बचे रहते हैं।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 4 प्रश्न

- गिनना शुरू करने से पहले बता दीजिए कि प्रश्न ने कौन-सा method नामित किया है। Approximation और YTM के आँकड़े अलग आते हैं और marks सिर्फ़ नामित method पर मिलते हैं।
- NPV table को इसी क्रम में बिछाइए - year, cash flow, कम rate पर factor, PV, ऊँची rate पर factor, PVI interpolation वाली पंक्ति फिर अपने आप लिख जाती है।

PQ 4.1 · PYQ 2020-Nov [1] (d) {C} · 5M · Pg 155

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.2 · MTP 2025-Apr S2 [1] (b) · 5M · Pg 156

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.3 · PYQ 2025-Sep [3] (b) · 3M · Pg 159

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.4 · PYQ 2026-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 160

LEVEL II
Application

Medium

विषय 5: Cost of Preference Share Capital KP

L2P6-A-C4-T05

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक**Read first** पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें cost of preference share capital दी गई है।**NOTES**

इस विषय पर अकेला कोई प्रश्न नहीं छपा, पर **अध्याय के लगभग हर WACC प्रश्न में Kp आता है**, इसलिए वह लगातार परीक्षारूप से पूछा जाता है। उत्तर जो कुछ करते हैं वह दो रूपों में समा जाता है, और आप कौन-सा लेंगे यह प्रश्न के एक ही शब्द पर टिका है: redeemable या irredeemable।

Irredeemable: $K_p = PD \div P_0$, यानी preference dividend बँटा price। उत्तर इसे issue price पर या चालू market price पर लगाते हैं और, जहाँ प्रश्न दोनों दे दे, वहाँ दोनों को विकल्प के रूप में रखते हैं - '45 के issue price पर '8 देता है 17.78%, वहीं '8 '55 के market price पर देता है 14.55%, और WACC भी उसी हिसाब से दो बार दिखाया जाता है।

Redeemable, approximation method: $K_p = [PD + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$ । RV है redemption value, premium मिलाकर; NP है issue price, discount और flotation cost काटकर; और n है बची हुई आयु। 2025-Jan का उत्तर '100 में से 2% discount और 5% flotation घटाकर NP '100.55 तक पहुँचता है, RV '110 के सामने।

Redeemable, YTM method: $P_0 = PD \times PVA(r,n) + RV \times PVIF(r,n)$, जिसे दो rates पर NPV लेकर और interpolate करके हल किया जाता है, ठीक वैसे ही जैसे debenture के लिए। 2022-May का उत्तर इसे दस साल की preference share पर 3% और 5% पर चलाता है और 4.60% पर पहुँचता है।

पूरे अध्याय का एकमात्र जाल: **preference dividend को कोई tax shield नहीं मिलता**। Kp पर (1-t) कभी नहीं लगता। pack की हर WACC table में Kp ज्यों का त्यों जाता है जबकि Kd tax काटकर जाता है, और जो उत्तर Kp को tax rate से घटा देता है वह वह component और उस पर खड़ी WACC वाली पंक्ति, दोनों गँवा देता है।

भाग देने से पहले price ठीक कर लीजिए। cum-dividend भाव में से **पहले dividend निकालना ज़रूरी है** - '18 cum-dividend में से '2 का dividend घटाने पर market price '16 बनता है - और issue पर discount या flotation cost issue price में से घटकर NP तक ले जाती है। फिर weights के लिए preference shares की संख्या book value बँटा face value से निकलती है।

विषय 6: Cost of Equity Share Capital KE

L2P6-A-C4-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें cost of equity share capital और उसे निकालने की methods दी गई हैं।

NOTES

चार methods हैं, और प्रश्न इनमें से किसी का भी नाम लेकर पूछ सकता है: **dividend price approach** ($K_e = D_1 \div P_0$), **earning/price approach** (जिसमें K_e market price पर अपेक्षित earnings की दर से निकलता है), **realized yield approach** (बीते कुछ वर्षों में असल में मिला औसत return ही अपेक्षित भविष्य का return मान लिया जाता है), और **CAPM**, $K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$ । किसी की व्याख्या करने से पहले चारों के नाम लिख दें; चार methods माँगने वाला प्रश्न गिनती पर ही marks देता है।

Dividend price approach उत्तर के अपने शब्दों में: cost of equity **अपेक्षित dividend को market price per share से भाग देकर** निकाला जाता है, और यह अनुपात cost को इस रूप में रखता है कि investors को खींचने के लिए company को कितना yield देना चाहिए। D_1 है period 1 का dividend per share, P_0 है आज का market price per share। earnings price approach company की earnings को उसके share के market price से जोड़ता है और, उत्तर यह भी कहता है, **dividend policy में बदलाव के असर को मिटाने का प्रयास करता है।**

जहाँ growth rate दी हो वहाँ उत्तर $K_e = D_1/P_0 + g$ लगाते हैं और उसे Dividend Discount Model या Gordon का model कहते हैं। जहाँ केवल अभी-अभी चुकाया गया dividend दिया हो, वहाँ पहले $D_1 = D_0 (1 + g)$ से उसे बढ़ाइए; जहाँ प्रति share flotation cost दी हो, वहाँ हर में $P_0 - F$ आ जाता है। चुकाए हुए dividend को अपेक्षित मान लेना इस विषय की सबसे आम चूक है।

growth rate बदलने वाला प्रश्न पाँच steps की एक तय शृंखला है। $g = b \times r$ से नई growth rate मिलती है; उसी सम्बन्ध को उलटकर पुरानी g से पुराना retention ratio और इस तरह पुराना payout मिलता है; $EPS = D \div \text{payout ratio}$; उस EPS पर नया payout लगाने से नया D_1 मिलता है; और $K_e = D_1/P_0 + g$ । 2025-Sep का उत्तर 9.72% से 9.18% पर आया, 2025-Dec का उत्तर 9.80% से 9.68% पर।

जोखिम पर distinguish-between वाला प्रश्न तीन आधारों पर, इसी क्रम में, चलता है। **Meaning:** systematic risk वह macro-economic या market-specific जोखिम है जिसके भीतर company काम करती है, unsystematic company-specific होता है और company के अपने performance से जुड़ा रहता है। **Nature:** uncontrollable बनाम controllable। Reduction या elimination: systematic risk **diversification से घटाया नहीं जा सकता और non-diversifiable है**, unsystematic risk घटाया जा सकता है, securities portfolio को diversify करके।

जहाँ दो सही ढंग से priced securities उनके betas और अपेक्षित returns के साथ दी हों, वहाँ हर एक के लिए CAPM का सम्बन्ध लिखिए और दोनों को एक साथ हल होने वाले समीकरण मानिए। **एक को दूसरे में से घटाने पर R_f कट जाता है** और market risk premium बच रहता है, क्योंकि अपेक्षित returns का अंतर betas के अंतर गुणा premium होता है। R_f के लिए मान वापस substitute कीजिए, फिर $R_m = R_f + \text{premium}$ । **जिस क्रम में भाग पूछे गए हैं उसी क्रम में उत्तर दीजिए**, भले ही premium सबसे पहले निकल आता हो।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 3 प्रश्न

- देख लीजिए कि दिया गया dividend अभी-अभी चुकाया गया है या अपेक्षित। अभी-अभी चुकाया गया हो तो price से भाग देने से पहले उसे एक जमा g से गुणा कीजिए।
- flotation cost price में से घटाइए, dividend में से नहीं।

TQ 6.3 · RTP 2025-Jan [11] (b) · DESC · Pg 162

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.1 · RTP 2025-Sep [8] · Pg 164

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.3 · PYQ 2026-Sep [2] (b) · 3M · Pg 166

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 4 प्रश्न

- जहाँ retention और retained earnings पर return बदलें, वहाँ growth rate के साथ-साथ dividend भी दोबारा निकालिए। सिर्फ g बदल देना आम अधूरा उत्तर है।

TQ 6.1 · MTP 2019-Mar [6] (c) · DESC · 2M · Pg 161

LEVEL II
Analysis

Easy

TQ 6.4 · MTP 2026-Apr S2 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 163

LEVEL II
Analysis

Easy

PQ 6.2 · MTP 2025-Dec S2 [3] (b) · 3M · Pg 165

LEVEL II
Analysis

Easy

TQ 6.2 · PYQ 2020-Nov [6] (c) · 2M · Pg 162

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 7: Cost of Retained Earning KR

L2P6-A-C4-T07

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक**Read first** पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें cost of retained earnings दी गई है।**NOTES**

अकेला कोई प्रश्न नहीं छपा, पर इस अध्याय के ज्यादातर प्रश्नों की WACC table में retained earnings बैठे होते हैं, इसलिए नियम अपने आप आना चाहिए: $K_r = K_e$ । 2026-Apr का उत्तर इसे सीधे-सीधे कहता है, 2019-Nov का उत्तर दोहराता है, और 2025-May का उत्तर कारण भी देता है - **opportunity cost की जानकारी न होने पर**।

जहाँ प्रश्न personal income tax की दर दे, और केवल तभी, उत्तर उसे घटाते हैं: $K_r = K_e (1 - tp)$ । 2024-May का उत्तर K_e 18.32% और personal tax rate 20% लेकर **14.656%** तक पहुँचता है। प्रश्न में personal tax rate न हो

तो कोई समायोजन बिल्कुल मत कीजिए - corporate tax rate का इससे कोई लेना-देना नहीं।

book value वाली WACC table में retained earnings अपनी अलग row में, equity जितनी ही cost पर आते हैं। 2026-Apr का उत्तर equity को 0.3 और retained earnings को 0.2 weight देता है और दोनों की cost 21.8% रखता है। इन्हें अलग-अलग rows में ही रखिए; मिला देने पर WACC का योग भले न बदले, weighting का mark चला जाता है।

market value weights पर बरताव बदल जाता है और उत्तर यह साफ़-साफ़ कहते हैं: reserves and surplus का market value equity के market value में पहले से शामिल है। जहाँ कोई उत्तर फिर भी उन्हें दो rows में दिखाता है, वहाँ वह reserves पर कोई कीमत लगाने के बजाय equity के इकलौते market value को book value के अनुपात में बाँट देता है।

marginal cost वाले प्रश्नों में retained earnings सस्ते finance की छत तय करते हैं: **retained earnings ÷ equity's proportion of total capital** ही वह राशि है जो नए shares बेचने की नौबत आने से पहले खर्च की जा सकती है। उस बिंदु के आगे K_e नए issue price पर दोबारा निकाला जाता है, इसलिए cost of retained earnings और ताज़ा equity की cost अब एक ही संख्या नहीं रहती।

विषय 8: Weighted Average Cost of Capital (WACC)

L2P6-A-C4-T08

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें weighted average cost of capital तथा book value बनाम market value weights दिए गए हैं।

NOTES

उत्तर जो formula लिखते हैं वह है $WACC = W_d K_d (1-T) + W_p K_p + W_e K_e$, और working हमेशा वही table रहती है: source, amount, weight, after-tax cost, product। **Weights का योग 1.00** होता है और product वाला column जुड़कर WACC देता है। हर component cost को table के ऊपर number दिए हुए working note के रूप में बनाइए, table के भीतर कभी नहीं; working notes पर marks table से अलग मिलते हैं।

Book value weights capital structure को जैसा है वैसा लेते हैं। **Market value weights यानी price गुणा units की संख्या**, और units की संख्या book value को face value से भाग देकर आती है - 100 वाले ₹6,00,000 के debentures यानी 6,000 debentures, जो अपने market price पर चलते हैं। पढ़िए कि प्रश्न कौन-सा आधार बताता है। कई प्रश्न दोनों माँगते हैं, और 2026-Apr का उत्तर book weights पर 15.5% और market weights पर 14.88% दिखाता है।

कुछ भी weight करने से पहले भाव ठीक कर लीजिए। **cum-dividend price में से dividend घटाने पर** preference का market price मिलता है, ₹18 में से ₹2 घटाकर ₹16। जो Debentures **120 per cent ex-interest** बोले जाते हैं वे ₹120 के हैं। प्रति share flotation cost K_e के हर वाले price में से घटती है, weights के लिए लिए गए market value में से नहीं।

Ke table तक उसी रास्ते से पहुँचता है जो data इजाज़त दे, और उत्तर बेझिझक रास्ता बदलते हैं: जहाँ dividend और growth rate दिए हों वहाँ $D1/P0 + g$, जहाँ CAPM का data हो वहाँ $R_f + \beta(R_m - R_f)$, और जहाँ सिर्फ P/E multiple छपा हो वहाँ $Ke = 1 \div P/E \text{ ratio}$ - P/E 4 हो तो 25%, P/E 6.667 हो तो 15%। जहाँ प्रश्न सीधे Ke बता दे, वहाँ उसे जैसा दिया है वैसा ही लीजिए और यह लिख भी दीजिए।

expansion वाला रूप नई उधारी से पहले और बाद का WACC माँगता है। Ke को **नए dividend और गिरे हुए share price** पर दोबारा निकालिए - price इसलिए गिरता है क्योंकि investors की अपेक्षित return बढ़ गई है - नया loan या debenture अपनी अलग row में अपनी cost पर जोड़िए, और बढ़े हुए कुल पर weights दोबारा लगाइए। 2023-May का उत्तर book weights पर 18.40% से 16.76% पर आया।

उलटा रूप WACC देकर एक interest rate छिपा लेता है। debenture की rate को x रखिए, debentures पर और bank loan पर Kd को x में लिखिए, product वाला column x समेत भरिए, और **column के योग को दिए गए WACC के बराबर रख दीजिए**। 2024-Mar का उत्तर हल होकर $x = 8.20\%$ पर आया और फिर bank loan के लिए $1.4x = 11.48\%$ ।

जहाँ प्रश्न financing के विकल्पों की तुलना कराए, वहाँ उत्तर चार steps क्रम से चलते हैं: **flotation के बाद net proceeds** और उससे निकली shares की संख्या, **covenant के सामने interest coverage ratio**, हर विकल्प पर EPS, फिर हर विकल्प पर WACC। निर्णय साफ़ शब्दों में आता है - **mixed financing की सिफ़ारिश की जाती है**, क्योंकि वह covenant पूरा करता है, debt वाले विकल्प से ऊँचा EPS देता है और equity वाले विकल्प से नीचा WACC। अकेले debt का WACC सबसे कम 8.4% था, फिर भी वह ICR पर चूक गया - 2.45, जबकि न्यूनतम 2.5 चाहिए था।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 14 प्रश्न

- हर component cost को पहले number दिए हुए working note के रूप में निकालिए, फिर एक ही table भरिए। notes के अपने marks होते हैं।
- अपनी table के heading में आधार लिख दीजिए - book value weights या market value weights। गलत आधार पर दिया गया उत्तर costs सही होने पर भी weighting के marks गँवा देता है।

PQ 8.2 · PYQ 2021-Dec [1] (b) {C} · 5M · Pg 170	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.3 · PYQ 2022-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 171	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.7 · RTP 2024-Sep [5] · Pg 180	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.8 · MTP 2024-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 182	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.9 · RTP 2025-Jan [5] · Pg 184	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.10 · RTP 2025-May [5] · Pg 186	LEVEL II Application	Medium

PQ 8.11 · PYQ 2025-Sep [1] (a) {C} · 5M · Pg 190	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.12 · RTP 2025-Sep [6] · Pg 191	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.13 · MTP 2025-Nov S1 [1] (a) · 5M · Pg 195	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.1 · PYQ 2021-Jan [4] · 10M · Pg 167	LEVEL II Application	Hard
PQ 8.4 · PYQ 2023-May [4] · 10M · Pg 173	LEVEL II Application	Hard
PQ 8.5 · MTP 2024-Mar [3] (a) · 8M · Pg 176	LEVEL II Application	Hard
PQ 8.6 · PYQ 2024-Sep [2] (a) · 8M · Pg 177	LEVEL II Application	Hard
PQ 8.14 · MTP 2026-Apr S2 [3] (a) · 7M · Pg 196	LEVEL II Application	Hard

विषय 9: Marginal Cost of Capital

L2P6-A-C4-T09

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें marginal cost of capital और finance का वह स्तर दिया है जहाँ वह बदल जाती है।

NOTES

Marginal cost of capital यानी अगला रुपया जुटाने की weighted cost। नए issues की specific costs लीजिए और उनके साथ मौजूदा capital structure के weights, जिन्हें प्रश्न हमेशा optimum बताता है, और उसे वही proportion, specific cost और product वाली table बनाकर रखिए जो WACC के लिए बनाते हैं। weights नहीं बदलते; सिर्फ costs बदलती हैं।

specific costs नई शर्तों से निकलती हैं, पुरानी से नहीं: debenture के चालू market price पर $K_d = I(1-t) \div P_0$; नए preference shares जिस net price पर बेचे जा सकें उस पर $K_p = PD \div \text{net price}$; और $K_e = D_1/P_0 + g$, जिसमें equity को retained earnings से आया हुआ माना जाता है। 2022-Nov के उत्तर ने 10.9375%, 13.1148% और 15% दिए, और marginal cost 14.3%।

इन प्रश्नों में D_1 को EPS से परिभाषित किया जाता है, कहीं और से नहीं लिया जाता: **अगले साल का DPS बताए गए साल के EPS का 50% होता है**, इसलिए `2.50 के EPS पर  $D_1$  आता है `1.25 और `2.36 के EPS पर `1.18। पढ़िए कि प्रश्न किस साल के EPS की ओर इशारा कर रहा है; आम तौर पर वह balance sheet की तारीख से पिछला साल होता है।

जहाँ दस साल पर EPS का एक समान रुझान छपा हो, वहाँ growth rate $(EPS_2 - EPS_1) \div EPS_1$ से आती है। 2025-Aug का उत्तर `1.00 से `1.10 तक बढ़ने में से सीधे 10% पढ़ लेता है और किसी दूसरे साल का उपयोग नहीं

करता। एक सटा हुआ जोड़ा इसीलिए काफ़ी है क्योंकि रुझान एक समान है।

प्रश्न का दूसरा आधा हिस्सा हमेशा break point होता है: **retained earnings ÷ equity's proportion of total capital**। 80% equity proportion पर ₹62,500 के retained earnings से ₹78,125 मिलते हैं, जो नई equity बेचने की नौबत आने से पहले खर्च किए जा सकते हैं; उसी proportion पर ₹11,800 से ₹14,750 मिलते हैं। पहले retained earnings का आँकड़ा EPS के 50% गुणा shares की संख्या के रूप में दिखाइए।

break point के आगे Ke को नए issue price पर दोबारा निकालिए और पूरी table फिर से बनाइए। 2025-Aug के उत्तर में $1.18 \div 25 + 0.10$ से 14.72% आया, जबकि retained earnings से 16% था, इसलिए **marginal cost गिरकर 13.63% रह गई** - ₹25 का issue price ₹19.67 के market price से ऊपर था, इसीलिए cost बढ़ने के बजाय घटी।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- marginal cost वाली table से पहले तीनों specific costs को अलग-अलग number दिए steps की तरह दिखाइए। हर एक का अपना mark है।
- break point को rupees में राशि के रूप में बताइए और भाग की क्रिया भी दिखाइए, सिर्फ अनुपात के रूप में नहीं।

PQ 9.2 · MTP 2025-Aug S2 [1] (c) · 5M · Pg 200

LEVEL II
Application

Medium

PQ 9.1 · PYQ 2022-Nov [5] (b) · 6M · Pg 198

LEVEL II
Application

Hard

विषय 10: Comprehensive प्रश्न [Comprehensive Questions]

L2P6-A-C4-T10

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 4, Cost of Capital, जिसमें component costs, slab-rate debt और additional finance की cost को एक साथ लाने वाले comprehensive problems दिए गए हैं।

NOTES

मानक comprehensive प्रश्न बताए गए debt to equity ratio में additional finance जुटाता है और क्रम से चार बातें पूछता है: **finance का pattern**, additional debt की post-tax average cost, cost of equity और retained earnings, फिर **additional finance की overall weighted average cost**। उन्हीं चार headings के नीचे उसी क्रम में उत्तर दीजिए; marks उन पर लगभग बराबर बँटे होते हैं।

कुछ भी गिनने से पहले pattern को एक छोटे capital structure statement के रूप में रख दीजिए। Equity कुल का अनुपात-हिस्सा है, और **retained earnings उसी equity share में से निकलते हैं**, उसके ऊपर से नहीं - ₹3.75 crore की equity में ₹1 crore की retentions हों तो ताज़ा equity capital ₹2.75 crore बचती है। फिर debt को उसके slabs में अलग-अलग पंक्तियों के रूप में बाँटा जाता है, और वे पंक्तियाँ जुड़कर जुटाई जाने वाली राशि बनाती

हैं।

Slab-rate debt का औसत राशि के हिसाब से निकलता है, सादे mean से कभी नहीं: $\text{average Kd} = \frac{\sum (\text{slab Kd} \times \text{slab weight})}{\sum \text{slab weight}}$, जहाँ slab weight उस slab की राशि बँटा कुल debt है। 2021-Jul का उत्तर 7%, 6.30% और 5.60% को 5:5:10 के अनुपात में weight देकर 6.125% तक पहुँचता है। 2019-Nov का उत्तर दो slabs पर यही करके 8.1% तक पहुँचता है।

पढ़िए कि हर slab की rate tax से पहले की है या बाद की। 2023-Nov का प्रश्न 8% और 10% tax से पहले की देता है और **12% tax के बाद की**, और उत्तर (1-t) सिर्फ पहली दो पर लगाता है। इस विषय की सबसे ज़्यादा सुधारी जाने वाली चूक यही है, और इससे average cost of debt और इसलिए आखिरी WACC भी हिल जाता है।

Ke के लिए उत्तर dividend growth model लगाते हैं और साफ़-साफ़ बताते हैं कि वे कौन-सा dividend पकड़ रहे हैं। 2021-Jul का उत्तर लिखता है **DPS को D0 माना जाता है** और उसे (1+g) से गुणा करता है; 2019-May का उत्तर D1 को EPS गुणा payout ratio लेता है। जहाँ इसके बजाय retention ratio दिया हो वहाँ $D0 = (1 - \text{retention}) \times \text{EPS}$, और EPS यानी कुल earnings बँटा shares की संख्या। हर जगह $Kr = Ke$ ।

cut-off-rate वाला रूप पूरे project के हर slab की cost निकालता है, सिर्फ उसमें पड़े debt की नहीं। हर slab के लिए उसी slab में लागू debt और equity की rates से Ko बनाइए, फिर **हर tranche की cost उसके अपने Ko पर** निकालिए, फिर कुल cost को कुल capital से भाग दीजिए। 2024-Jul का उत्तर इसी तरह `15 lakh की कीमत 12.95% और `26 lakh की 13.79% लगाता है।

वह रूप एक निर्णय पर खत्म होता है, और वही वाक्य आखिरी mark है। tax के बाद 13% return देने वाला project तभी स्वीकार्य है जब उसका **overall cost of capital 13% या उससे कम** हो, क्योंकि 13% पर वह बस बराबरी पर आता है। इसलिए 12.95% वाला Project I स्वीकार होता है और 13.79% वाला Project II अस्वीकार, और दोनों के बीच interpolate करने पर वह सबसे बड़ा project निकलता है जो अब भी बराबरी पर रहे, **`15.65 lakh**।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 8 प्रश्न

- कोई भी cost निकालने से पहले finance जुटाने के बाद की capital structure को statement के रूप में लिख दीजिए। अकेले उसी statement में कई marks बैठे होते हैं।
- प्रश्न में से हर rate उठाते समय उस पर before tax या after tax का label लगा दीजिए, और वही label अपने working में भी ले जाइए।

PQ 10.1 · PYQ 2019-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 203

LEVEL II
Application

Medium

PQ 10.7 · MTP 2024-Jul [1] (b) {C} · 5M · Pg 215

LEVEL II
Application

Medium

PQ 10.2 · PYQ 2019-Nov [5] · 10M · Pg 204

LEVEL II
Application

Hard

PQ 10.3 · PYQ 2021-Jul [2] · 10M · Pg 206

LEVEL II
Application

Hard

PQ 10.4 · PYQ 2022-May [5] · 10M · Pg 208

LEVEL II

Hard

	Application	
PQ 10.5 · PYQ 2023-Nov [4] · 10M · Pg 210	LEVEL II Application	Hard
PQ 10.6 · PYQ 2024-May [2] (a) · 6M · Pg 213	LEVEL II Application	Hard
PQ 10.8 · PYQ 2025-Jan [2] (a) · 7M · Pg 217	LEVEL II Application	Hard

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 5

Financing Decisions - Capital Structure

6 विषय • 38 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है पहले sums

Level I — Comprehension & Knowledge **6.9%** 203 में से 14 marks

Level II — Analysis & Application **93.1%** 203 में से 189 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के केवल 7% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहारा लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: Capital Structure का अर्थ [Meaning of Capital Structure]

L2P6-A-C5-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure, जिसमें capital structure का अर्थ और capital के source तथा quantum के चुनाव के पीछे के factors दिए गए हैं।

NOTES

Capital structure वह mix है जिन long-term sources से firm स्वयं को fund करती है। अर्थ पर छपा हुआ एकमात्र प्रश्न **factors considered in deciding the source and quantum of capital** माँगता है, और छपा हुआ उत्तर तीन नाम देता है, हर एक के साथ कारण की एक पंक्ति। इससे आगे कुछ नहीं चाहिए।

तीनों, उसी क्रम में जिस क्रम में उत्तर उन्हें देता है। **Control** - structure ऐसा बनाया जाए कि existing shareholders के पास ही majority stake बना रहे। **Risk** - यह ऐसा बनाया जाए कि company का financial risk सहने योग्य सीमा से आगे न बढ़े। **Cost** - overall cost of capital न्यूनतम रहे।

यह two-mark प्रश्न है, इसलिए आकार है तीन headings और हर एक पर एक वाक्य। **Marks follow the number of factors named**, व्याख्या की लंबाई पर नहीं। capital structure की theories में मत बहकिए; वह अलग विषय है और यहाँ कुछ नहीं देता।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 1 प्रश्न

- किसी की व्याख्या करने से पहले Control, Risk और Cost के नाम लिखिए, फिर हर एक के लिए उत्तर में दिया गया एक पंक्ति का कारण दीजिए।

TQ 1.1 • PYQ 2022-Nov [6] (Or) (c) • DESC • 2M • Pg 222

LEVEL I
Remembering

Easy

विषय 2: Capital Structure की theories [Capital Structure Theories]

L2P6-A-C5-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure, जिसमें capital structure theories दी गई हैं - Net Income, Net Operating Income, Traditional, Modigliani-Miller with and without tax, तथा Pecking Order।

NOTES

Pecking Order theory के अनुसार structure का निर्णय manager की उस source के प्रति वरीयता पर चलता है जो सबसे कम information उजागर करे। यह hierarchy तय है और marks उसी क्रम पर मिलते हैं: **Rule 1, use internal finance first**; Rule 2, इसके बाद debt issue कीजिए - secured, unsecured या hybrid; Rule 3, सबसे अंत में नए equity shares issue कीजिए। यह इसलिए है कि cost of capital न्यूनतम रहे, financial control बना रहे और negative market signals से बचा जा सके। भविष्य की earnings को लेकर आश्वस्त होने पर firms debt issue करती हैं और संदेह होने पर equity।

Net Income approach तीन पंक्तियों का है। Market value of equity = $(EBIT - \text{Interest}) \div K_e$; इसमें market value of debt जोड़ने पर value of the firm मिलती है; फिर $K_o = EBIT \div \text{Value of the firm}$ । EBIT ₹3,00,000, interest ₹1,00,000 और 12.5% की capitalisation rate पर उत्तर equity ₹16,00,000, firm ₹26,00,000 और 11.54% की overall cost तक पहुँचता है।

Traditional approach वाला प्रश्न debt के कई levels देता है, हर एक का अपना K_d और K_e , और पूछता है कि किसकी सिफ़ारिश करें। हर option के लिए एक column बनाइए: EBIT, less interest, earnings available to equity holders, इसे equity capitalisation rate से भाग देकर market value of equity, उसमें दिया हुआ market value of debt जोड़कर total market value; फिर overall cost = $EBIT \div \text{total market value}$ ।

Recommend the option whose overall cost of capital is minimum, और यह वाक्य पूरा लिखकर आइए।

MM without tax दोनों firms का value बराबर रखता है, इसलिए जहाँ levered firm का मूल्य अधिक हो वहाँ investor arbitrage करता है। तीन steps, हमेशा इसी क्रम में: दोनों firms का value निकालिए (equity = earnings available to equity $\div K_e$, plus debt); levered firm की holding बेचिए और **borrow the same percentage of the levered firm's debt**; पूरी राशि से unlevered firm के shares खरीदिए और नई income की, personal borrowing पर interest घटाकर, पुरानी से तुलना कीजिए। **The incremental income is what the question asks for।**

MM with tax दिए गए market value से उल्टा चलता है। पहले **Net income to equity = Market value $\times K_e$** , फिर $EBIT = \text{net income} \div (1 - t)$ । इसके बाद ही दोनों income columns लिखिए, all-equity और equity-plus-debt, income available to equity holders तक। levered firm का value होता है unlevered firm का value जोड़ tax shield, $V_L = V_U + (t \times \text{Debt})$ - tax rate गुणा debt की राशि, कभी interest की नहीं।

restructuring के बाद **equity value = levered value less the equity repurchased**, और $K_e = \text{income available to equity} \div \text{that equity value}$ । Cost of debt after tax is $I(1 - t)$ । WACC की table amount, cost, weight और product के साथ बनाइए। परीक्षक तीन वाक्यों में impact चाहता है: tax shield के बराबर

market value ऊपर, **overall cost down**, और लाए गए financial risk के कारण cost of equity ऊपर। $K_o = K_{eu}[1 - (t \times L)]$ और $K_e = K_{eu} + (K_{eu} - K_d) \times Debt(1 - t) \div Equity$ वाले formulae भी वही आँकड़े देते हैं, और उत्तर दोनों रास्ते छापते हैं।

उत्तर जिस भूल को सबसे अधिक सुधारते हैं वह है deduction का क्रम: **interest comes out before tax**, इसलिए levered firm में earnings available to equity होती है EBIT less interest, और उस पर फिर tax लगता है। पहले tax लगाकर बाद में interest घटाने से आँकड़ा साफ़-सुथरा तो दिखता है पर ग़लत होता है। net operating income approach के अंतर्गत, बराबर values के लिए उत्तर जो कारण देता है वह याद कीजिए - **equity capitalisation is a linear function of the debt-equity ratio**, इसलिए required equity return में आई गिरावट सस्ते debt के छूट जाने की ठीक-ठीक भरपाई कर देती है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- theory का नाम लिखे बिना उसका प्रयोग मत कीजिए। pecking order वाला उत्तर है तीन rules और यह कारण कि यह hierarchy है क्यों; NOI वाला उत्तर है equity return और debt-equity ratio के बीच का linear सम्बन्ध।
- जहाँ प्रश्न value, cost of capital और cost of equity पर impact पूछे, वहाँ उत्तर तीन अलग-अलग labelled भागों में दीजिए और हर भाग में बदलाव की दिशा लिखिए।

TQ 2.1 · PYQ 2025-May [4] (c) · DESC · 2M · Pg 223

LEVEL I
Understanding

Easy

Application नियम लगाना — sum हल करना · 10 प्रश्न

- सबसे पहले दिए गए market value और K_e से EBIT निकालिए। बाद का हर आँकड़ा उसी पर टिका है, और जो प्रश्न हल न होने जैसे लगते हैं उनमें प्रायः यही step छूटा होता है।
- formula लिखिए, substitute कीजिए, फिर impact रुपयों या percentage points में बताइए। impact पर वाक्य के बिना अकेला आँकड़ा आखिरी mark गँवा देता है।

PQ 2.1 · PYQ 2018-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 224

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.3 · MTP 2021-Oct [1] (a) {C} · 5M · Pg 227

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.4 · PYQ 2022-Nov [5] (a) · 4M · Pg 228

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.5 · PYQ 2023-May [1] (d) {C} · 5M · Pg 230

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.6 · PYQ 2024-May [2] (b) · 4M · Pg 231

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.7 · PYQ 2025-May [3] (b) · 4M · Pg 232

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.8 · MTP 2024-Dec S2 [1] (b) · 5M · Pg 235

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.9 · MTP 2025-Dec S2 [1] (b) · 5M · Pg 235

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.10 · RTP 2026-Jan [7] · Pg 236

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.11 · PYQ 2026-Sep [2] (a) · 7M · Pg 238

LEVEL II
Application

Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- arbitrage वाले प्रश्न में पहले दोनों firms का value निकालिए और investor की holding का एक रुपया हिलाने से पहले साफ़ लिखिए कि कौन सी overvalued है।
- जहाँ दो firms केवल gearing में भिन्न हों, वहाँ दोनों columns आमने-सामने रखिए और required equity return का अंतर प्रयोग किए गए debt के आधार पर समझाइए।

PQ 2.2 · PYQ 2021-Jan [3] · 10M · Pg 226

LEVEL II
Analysis

Hard

विषय 3: Capital Structure तय करने वाले कारक [Factors Determining Capital Structure]

L2P6-A-C5-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure, जिसमें capital structure तय करने वाले factors और expansion के लिए debt तथा equity के बीच का चुनाव दिया गया है।

NOTES

Theory वाला प्रश्न पूछता है कि debt, equity या दोनों के mix से funds जुटाने से पहले आप किन बातों का मूल्यांकन करेंगे। छपा हुआ उत्तर चार नाम देता है: **cost of capital** - tax shield के कारण debt सस्ता पड़ता है, पर ज़रूरत से ज़्यादा debt financial risk बढ़ा देता है; **control** - equity से ownership बँटती है, debt से नहीं; मौजूदा interest rates और market conditions; और **cash flow stability** - स्थिर cash flows debt को सुरक्षित ढंग से उठा सकते हैं। उत्तर जैसे समाप्त होता है वैसे ही समाप्त कीजिए: स्थिर earnings और control बनाए रखने की इच्छा, दोनों मिलकर debt के उचित हिस्से वाले mix के पक्ष में जाती हैं।

यहाँ का हर practical प्रश्न दो तरीकों से finance किया गया expansion है, और expansion के बाद का EBIT प्रायः दिया नहीं होता। उत्तर यह स्पष्ट कहते हैं और यह मानकर चलते हैं कि **existing return on capital employed is maintained**: मौजूदा आँकड़ों पर ROCE निकालिए, अर्थात् $EBIT \div \text{capital employed}$, फिर उसे बड़े हुए base पर लगाइए, ताकि **proposed EBIT = new capital employed $\times$ ROCE**। इसे प्रयोग करने से पहले यह मान्यता अपनी एक अलग पंक्ति में लिखिए, क्योंकि हर छपा हुआ उत्तर उसे लिखता है।

Capital employed होता है equity share capital जोड़ reserves और retained earnings जोड़ debt, और जहाँ केवल interest का आँकड़ा दिया हो वहाँ debt होता है **interest $\div$ rate** - 12% पर ₹1,20,000 का अर्थ है

₹10,00,000 के debentures। यही पंक्ति पूरे प्रश्न की नींव है; यह गलत हुई तो आगे का हर आँकड़ा गलत।

फिर हर plan के लिए एक column, इसी क्रम में: EBIT, less existing interest, less new interest, EBT, less tax, PAT, less preference dividend, earnings for equity shareholders, ÷ number of shares, EPS। **New shares = funds raised ÷ market price**, जिन्हें मौजूदा संख्या में जोड़ा जाता है। जहाँ rate slab-wise हो, वहाँ borrowing को slabs में बाँटिए और interest की हर पंक्ति अलग दिखाइए।

इन प्रश्नों में मोड़ यह है कि **debt-equity threshold that changes the P/E ratio**। ratio उसी definition पर निकालिए जो प्रश्न देता है - कुछ Debt ÷ Shareholders' funds लेते हैं, कुछ Debt ÷ (Debt + Equity) - limit के किस ओर कौन सा plan पड़ता है यह लिखिए, और उसके बाद जो P/E ratio बनता है वह लगाइए। फिर **MPS = EPS × P/E ratio**।

जो प्रश्न वास्तव में पूछा गया है उसी का उत्तर दीजिए। जहाँ उद्देश्य market price हो, वहाँ **the plan with the higher EPS can still lose**: K Textiles वाले उत्तर में loan option ₹1.911 के मुकाबले EPS ₹2.053 देता है, पर P/E ratio के 8 पर आ जाने से market price ₹19.11 के मुकाबले ₹16.42 रह जाता है। जहाँ प्रश्न यह पूछे कि expansion करना भी चाहिए या नहीं, वहाँ source की सिफ़ारिश करने से पहले expansion के बाद के EPS की तुलना **existing EPS** से कीजिए।

इस विषय का एक प्रश्न अलग ही तरह का है - **external funds requirement**। EFR = additional assets required में से earnings ploughed back घटाकर, जहाँ additional assets होते हैं (total assets less payables and provisions) × sales में हुई growth, और ये दोनों sales के साथ सीधे बदलते हैं। फिर इसे बताई गई वरीयता के क्रम में पूरा कीजिए: जितना **current ratio of 1.40** की सीमा दे उतना short-term borrowing, जितना **fixed assets to long-term loans ratio of 1.50** की सीमा दे उतने long-term loans, और बाक़ी के लिए equity।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 9 प्रश्न

- पहले working notes दिखाइए - capital employed, ROCE, proposed EBIT, नए shares की संख्या, debt-equity ratio - उसके बाद comparative column। notes पर उतने ही marks हैं जितने table पर।
- पढ़िए कि उद्देश्य EPS है या market price per share, और सिफ़ारिश उन्हीं शब्दों में लिखिए। सही table भी सलाह के वाक्य बिना आखिरी mark गँवा देती है।

PQ 3.5 · PYQ 2024-Sep [3] (b) · 5M · Pg 247	LEVEL II Application	Medium
PQ 3.6 · MTP 2025-Aug S2 [2] (b) · 5M · Pg 250	LEVEL II Application	Medium
PQ 3.7 · PYQ 2025-Sep [3] (a) · 7M · Pg 252	LEVEL II Application	Medium
TQ 3.1 · MTP 2025-Aug S2 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 239	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.1 · PYQ 2021-Dec [3] · 10M · Pg 239	LEVEL II Application	Hard

PQ 3.2 • PYQ 2022-May [4] • 10M • Pg 241	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.3 • PYQ 2023-May [3] • 10M • Pg 243	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.4 • PYQ 2023-Nov [2] • 10M • Pg 245	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.8 • PYQ 2026-Jan [3] (a) • 8M • Pg 253	LEVEL II Application	Hard

विषय 4: Optimal Capital Structure

L2P6-A-C5-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure, जिसमें optimal capital structure और उसके विश्लेषण की प्रक्रिया दी गई है।

NOTES

Optimum capital structure equity और debt का वह संयोजन है जिस पर firm का wealth अधिकतम होता है। उसी संयोजन पर **cost of capital is minimum** होता है और market price per share, अर्थात् value of the firm, अपने उच्चतम पर होता है। दोनों हिस्से दीजिए; जिस definition में cost और value पर परिणाम न हो वह आधा उत्तर है, और दूसरा mark उसी दूसरे हिस्से में बैठा है।

उसके विश्लेषण की प्रक्रिया में तीन नामित steps हैं, और marks गिनती पर चलते हैं। **EBIT-EPS-MPS analysis**: हर structure के लिए वही EBIT लेकर शुरू कीजिए, EPS निकालिए, फिर या तो P/E ratio से गुणा कीजिए या cost of equity से भाग देकर MPS तक पहुँचिए, और सबसे ऊँचे MPS वाला structure चुनिए। **Indifference point analysis**: पहली जाँच केवल एक EBIT पर मूल्य आँकती है, इसलिए देखिए कि EBIT में बदलाव से निर्णय बदलेगा या नहीं। **Financial break-even point analysis**: financial risk structure के साथ बदलता है, और यद्यपि P/E ratio या K_e उसे पहले ही दर्शा देते हैं, फिर भी उसे अलग से निकालकर विचार में लिया जा सकता है।

शुरुआत उद्देश्य से कीजिए। उत्तर **the objective of financial management is to maximise wealth** से खुलता है और वहीं से जाँच निकालता है। two-mark उत्तर में भी तीनों steps के नाम दीजिए; अकेले EBIT-EPS analysis का वर्णन इस विषय को नहीं ढकता।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 1 प्रश्न

- किसी का वर्णन करने से पहले तीनों steps के नाम दीजिए - EBIT-EPS-MPS, indifference point, financial break-even।

TQ 4.1 • MTP 2024-Mar [4] (c) • DESC • 2M • Pg 256	LEVEL I Remembering	Easy
--	------------------------	------

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- प्रक्रिया को क्रमबद्ध steps की तरह दीजिए, वर्णन की तरह नहीं। marks क्रम में हैं — mix का अनुमान लगाइए, हर level पर cost निकालिए, और न्यूनतम चुनिए।

TQ 4.2 · MTP 2025-Aug S2 [3] (b) · DESC · 2M · Pg 256

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 5: EBIT-EPS-MPS Analysis

L2P6-A-C5-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure, जिसमें EBIT-EPS-MPS analysis, financial break-even point और indifference point दिए गए हैं।

NOTES

Financial break-even point वह **the minimum level of EBIT** है जो सारे fixed financial charges - interest और preference dividend - को पूरा करने के लिए चाहिए, और यही वह स्तर है जहाँ **EPS equals zero**। इससे नीचे EPS ऋणात्मक रहता है। इससे ऊपर structure में और fixed-cost financing instruments लिए जा सकते हैं; अन्यथा equity को वरीयता दी जाएगी। जिस plan पर कोई interest नहीं, उसका financial break-even शून्य होता है।

Preference dividend post-tax profit में से दिया जाता है, इसलिए उसे उसी आँकड़े में gross up करना पड़ता है: **Financial BEP = Interest + Preference dividend ÷ (1 - t)**। `2,00,000 की 10% preference capital पर 50% tax rate हो तो charge `40,000 बनता है, `20,000 नहीं, और यही एक step preference वाले plan को उतने ही आकार के debt plan से बुरा दिखा देता है।

Indifference point है **the EBIT at which two plans give equal EPS**। $(EBIT - I_1)(1 - T) ÷ E_1$ को $(EBIT - I_2)(1 - T) ÷ E_2$ के बराबर रखिए, जहाँ I है हर विकल्प का fixed interest charge, E है equity shares की संख्या और T है tax rate। formula पूरा लिखिए और substitute करने से पहले हर term को परिभाषित कीजिए; यह अपने आप में एक mark है, और उसके बाद का algebra दो पंक्तियों तक चलता है।

जहाँ EBIT के आँकड़ों की एक range दी हो, वहाँ हर plan का EPS हर EBIT पर table में रखिए और crossover table से ही पढ़ लीजिए। निष्कर्ष उसी रूप में लिखिए जिस रूप में उत्तर लिखते हैं: **above `80,000 the debt-equity mix gives higher EPS**, इससे नीचे equity financing देता है, और preference-equity वाला plan किसी भी स्तर पर स्वीकार्य नहीं, क्योंकि उसका EPS हर जगह कम रहता है।

दो plans के बीच indifference point हो ही न, यह भी होता है - जब दोनों ओर के EBIT terms कट जाते हैं तब कोई नहीं होता - और तब निर्णय **dominance** पर टिकता है। Plan Y, Plan Z पर हावी है क्योंकि उसका financial break-even `40,000 के मुकाबले `20,000 है और उसका EPS `3 के मुकाबले `4। कौन सा हावी है यह लिखिए और दोनों कारण दीजिए।

कई प्रश्न यह विश्लेषण ratios से उल्टा चलाते हैं। **EPS = MPS ÷ P/E ratio** और **earnings yield = EPS ÷ MPS**;

EPS से आप earnings for equity तक पहुँचते हैं, उसमें preference dividend वापस जोड़िए, tax के लिए gross up करके EBT, उसमें interest जोड़कर EBIT, और leverages आपको contribution तथा sales तक ले जाते हैं।

Pre-tax interest rate = post-tax rate ÷ (1 - t), और debt होता है interest ÷ उस rate से।

दोनों fixed charges को अलग-अलग रखिए। **Interest is deducted before tax, preference dividend after।** यही एक भेद financial break-even, EPS और उस sales के आँकड़े को तय करता है जिस तक उल्टा चलने वाला प्रश्न पहुँचता है, और यही वह चूक है जो इन उत्तरों में सबसे अधिक बार सुधारी गई है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 8 प्रश्न

- कोई भी leverage या indifference point निकालने से पहले हर plan के लिए EBIT-to-EPS वाला column एक ही rows में रखिए।
- indifference वाला formula terms की परिभाषा के साथ दिखाइए, फिर substitute कीजिए, फिर लिखिए कि उस EBIT से ऊपर और नीचे कौन सा plan बेहतर है।

PQ 5.1 · PYQ 2018-May [1] (d) {C} · 5M · Pg 258	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.2 · PYQ 2018-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 259	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.6 · RTP 2025-Jan [6] · Pg 266	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.7 · MTP 2025-Mar S1 [1] (b) · 5M · Pg 268	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.9 · PYQ 2026-Sep [3] (b) · 4M · Pg 274	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.3 · PYQ 2019-May [2] · 10M · Pg 261	LEVEL II Application	Hard
PQ 5.4 · PYQ 2020-Nov [3] · 10M · Pg 263	LEVEL II Application	Hard
PQ 5.5 · PYQ 2025-Sep [2] (a) · 7M · Pg 265	LEVEL II Application	Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- जहाँ तीन plans दिए हों, वहाँ उनकी जोड़ियों में तुलना कीजिए और स्पष्ट लिखिए कि कोई plan केवल दिए गए स्तर पर नहीं, बल्कि EBIT के हर स्तर पर दबा हुआ है या नहीं।

TQ 5.1 · MTP 2025-Nov S1 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 257	LEVEL II Analysis	Medium
PQ 5.8 · RTP 2025-May [6] · Pg 270	LEVEL II Analysis	Hard

विषय 6: Over-Capitalisation और Under-Capitalisation [Over-Capitalisation and Under-Capitalisation]

L2P6-A-C5-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure, जिसमें over-capitalisation और under-capitalisation दिए गए हैं - अर्थ, कारण, परिणाम और उपाय।

NOTES

Over-capitalisation is excess capital: firm के पास आवश्यकता से अधिक capital है, उसके assets का मूल्य issued share capital से कम है, और उसकी earnings dividend तथा interest देने के लिए पर्याप्त नहीं हैं। यह उस firm की स्थिति है जो अपने capital employed पर प्रचलित rate of return लगातार नहीं कमा पाती। इसे दो parameters से पहचाना जाता है - **actual earning below the current rate**, और **real value below book value**। सबसे बड़ा लक्षण है dividend और interest के भुगतान में गिरावट, और उसके साथ shares के मूल्य में गिरावट।

कारण, उसी क्रम में जिस क्रम में छपे हैं: **under-estimation of the capitalisation rate**; capital का over-issue, जहाँ promoters ने आवश्यकता का अधिक अनुमान लगा लिया; ऊँचे promotion और preliminary expenses; **liberal dividend policy** जो reserves को भूखा रखती है; अपर्याप्त depreciation, जिससे assets का real value book value से नीचे चला जाता है; और मुद्रास्फीति के दौर में company का बनना, जहाँ assets महँगे खरीदे जाते हैं और मंदी आने पर गिर जाते हैं। छोटा four-mark संस्करण इन्हें गिनाता है - लाभप्रद ढंग से लगाई जा सकने वाली राशि से अधिक जुटाना, जितना company कमा सकती है उससे ऊँची rate पर उधार लेना, **excessive payment for fictitious assets such as goodwill**, अनुचित depreciation और dividend policy, तथा earnings का गलत अनुमान।

परिणाम, कुल पाँच, हर एक अपने कारण के साथ: **poor creditworthiness**, इसलिए loans और credit महँगे पड़ते हैं; आगे capital जुटाने में कठिनाई, क्योंकि investors का भरोसा उठ चुका होता है; **loss of goodwill**, क्योंकि share price face value से नीचे चला जाता है; market का छूट जाना, क्योंकि माल competitive cost पर बनाया नहीं जा सकता; और **liquidation**, यदि पूरा capital structure फिर से न गढ़ा जाए। छोटा संस्करण इनमें dividend और interest की rate में कटौती तथा window dressing का सहारा लेना भी जोड़ता है।

उपाय अपने आप में एक प्रश्न के रूप में पूछे जाते हैं और उनमें चार steps हैं: company का **thorough reorganisation**; **buyback of shares**; debenture-holders और creditors के दावों में कमी; और shares के मूल्य में कमी, जिससे assets बदलने के लिए पर्याप्त funds मुक्त हो जाते हैं।

ये सब two से four mark वाले descriptive प्रश्न हैं, इसलिए आकार तय है: अर्थ की एक पंक्ति, फिर जो heading पूछी गई है उसके नीचे क्रमांकित सूची। **Marks follow the number of items named**, हर व्याख्या की लंबाई पर नहीं। जहाँ प्रश्न केवल consequences पूछे, या केवल remedies, वहाँ कारणों पर जगह मत खर्च कीजिए।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 3 प्रश्न

- शुरुआत उत्तर के अपने शब्दों में एक पंक्ति के अर्थ से कीजिए: ज़रूरत से अधिक capital, issued share capital से कम मूल्य के assets, और dividend तथा interest देने के लिए अपर्याप्त earnings।
- जहाँ प्रश्न एक scenario रखे - ऊँचा capital base, कम EPS - वहाँ पहले स्थिति का नाम लीजिए, फिर सूची चलाइए।

TQ 6.1 • PYQ 2022-Nov [6] (c) • DESC • 2M • Pg 275

LEVEL I

Understanding

Easy

TQ 6.4 • MTP 2025-Apr S2 [4] (Or) (c) • DESC • 2M • Pg 278

LEVEL I

Understanding

Easy

TQ 6.3 • MTP 2024-Nov [4] (b) • DESC • 4M • Pg 277

LEVEL I

Understanding

Medium**Application** नियम लगाना — sum हल करना • 1 प्रश्न

- Remedies ऐसे हों जिन पर कार्रवाई हो सके। स्थिति का दोबारा वर्णन करने के बजाय लिखिए कि company हर तत्व के साथ क्या करती है — debt घटाती है, capital को write down करती है, earnings सुधारती है।

TQ 6.2 • PYQ 2024-Sep [4] • DESC • 2M • Pg 277

LEVEL II

Application

Easy

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 6

Financing Decisions - Leverages

4 विषय • 39 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है पहले sums

Level I — Comprehension & Knowledge

1.7%

229 में से 4 marks

Level II — Analysis & Application

98.3%

229 में से 225 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के केवल 2% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहारा लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: परिचय [Introduction]

L2P6-A-C6-T01

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 6, Financing Decisions - Leverages, जिसमें leverage का परिचय और leverage के तीन प्रकार दिए गए हैं।

NOTES

अकेले परिचय पर कोई प्रश्न नहीं छपा है, पर अध्याय जो कुछ पूछता है वह सब एक ही column पर टिका है। इसे एक बार लिख लीजिए और याद रखिए: **Sales - Variable cost = Contribution**, **Contribution - Fixed cost = EBIT**, **EBIT - Interest = EBT**, फिर tax, फिर preference dividend, फिर equity shareholders के लिए earnings। इस अध्याय में जो भी leverage पूछा जाता है, वह उसी column की दो पंक्तियों का ratio है।

Leverage का अर्थ है किसी बदलाव को बड़ा करके दिखाने के लिए fixed cost का उपयोग। **Operating leverage fixed operating cost से जन्म लेता है** और यह मापता है कि sales के बदलाव का EBIT पर क्या असर पड़ता है। **Financial leverage fixed financial cost से जन्म लेता है** - अर्थात् interest और preference dividend से - और यह मापता है कि EBIT के बदलाव का EPS पर क्या असर पड़ता है। Combined leverage दोनों को समेटता है और sales के बदलाव का EPS पर असर मापता है, और इसीलिए परीक्षा में सबसे ज़्यादा यही पूछा जाता है।

हर leverage एक risk का नाम लेता है, और उत्तर इन शब्दों को एक ही अर्थ में बरतते हैं। **Operating risk cost structure से जुड़ा होता है** और EBIT के उतार-चढ़ाव में दिखाई देता है; fixed cost होता ही नहीं तो operating risk भी न होता। Financial risk वह अतिरिक्त risk है जो **capital structure में मौजूद debt और preference shares** shareholders पर डालते हैं। जो companies ज़्यादा debt जारी करती हैं उन पर उन companies से ऊँचा financial risk रहता है जो मुख्यतः equity से पैसा जुटाती हैं, और combined leverage दोनों का कुल मापता है।

तीनों formula उसी रूप में जैसे उत्तर उन्हें लिखते हैं: $DOL = Contribution \div EBIT$; $DFL = EBIT \div EBT$; $DCL = Contribution \div EBT$, या $DOL \times DFL$ । इन्हें तीन अलग-अलग परिभाषाओं की तरह नहीं, ऊपर वाले column की पंक्तियों के ratio की तरह याद कीजिए, क्योंकि प्रश्न इनमें से दो दे देता है और तीसरा पूछता है।

विषय 2: Operating Leverage

L2P6-A-C6-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 6, Financing Decisions - Leverages, जिसमें operating leverage, उसकी गणना और margin of safety तथा cost structure से उसका सम्बन्ध दिया गया है।

NOTES

$DOL = Contribution \div EBIT$, और उतना ही सही $DOL = 1 \div Margin\ of\ safety$ भी। दिए गए आँकड़े जिस तक पहले पहुँचते हैं, उत्तर वही लेते हैं: 0.25 का margin of safety एक ही पंक्ति में 4 का operating leverage दे देता है, और 0.1667 से 6 आता है। जहाँ contribution अज्ञात हो वहाँ इसी formula को उल्टा पढ़िए - $Contribution = EBIT \times DOL$ - क्योंकि इस विषय के अधिकतर प्रश्न उल्टी दिशा में हल होते हैं।

मानक प्रश्न ratios देता है और income statement माँगता है। उत्तर जिस क्रम से चलते हैं, वह यह है: **pre-tax interest rate = post-tax rate $\div$ (1 - t)**, और interest = loan $\times$ that rate; financial leverage से $EBIT, FL = EBIT \div (EBIT - Interest)$ हल करके; operating leverage से contribution; fixed cost = contribution - EBIT; **Sales = Contribution $\div$ P/V ratio**; और balancing figure के रूप में variable cost। फिर statement को सामान्य क्रम में ऊपर से नीचे प्रस्तुत कीजिए।

दो सम्बन्ध ऐसे हैं जिन्हें उत्तर बिना कुछ कहे बरत लेते हैं। **P/V ratio = Fixed cost $\div$ BEP sales**, और **cash fixed cost = cash break-even sales $\times$ P/V ratio**, जिसमें depreciation वापस जोड़कर कुल fixed cost तक पहुँचा जाता है। यदि variable cost ratio 60% है तो P/V ratio 40% है; दोनों का जोड़ हमेशा एक रहता है, और उत्तर एक ही step में एक से दूसरे पर चले जाते हैं।

Financial leverage दोधारी तलवार है। जहाँ fixed-cost funds की cost return on investment से कम है वहाँ यह return on equity और EPS दोनों को ऊपर उठाती है, और firm को interest पर tax की बचत भी होती है; जहाँ cost of debt उस return से अधिक है वहाँ यह दोनों को नीचे खींचती है और firm को financial distress में डाल सकती है। तीनों स्थितियाँ ठीक वैसे लिखिए जैसे उत्तर लिखते हैं: **ROI above interest - favourable**; ROI below interest - unfavourable; ROI equal to interest - neutral, न लाभ न हानि।

जहाँ structure में preference shares बैठी हों, वहाँ financial leverage है $EBIT \div [EBT - Preference dividend \div (1 - t)]$, और tax-exempt company में केवल $EBIT \div (EBT - preference dividend)$ । ShirtCo वाला उत्तर ठीक इसी बिंदु पर बताए गए 2 के DFL को सुधारकर 3.33 करता है, और उसके साथ combined leverage को 12 से 20 कर देता है।

यह विषय जिस जाल के इर्द-गिर्द गढ़ा गया है वह यह है: **operating leverage केवल volume के बदलाव पर EBIT बता पाता है।** quantity में 10% की वृद्धि सचमुच EBIT में वही 60% की वृद्धि देती है जिसका वादा 6 का DOL

करता है। पर quantity वही रहे और selling price 10% बढ़े तो EBIT 100% बढ़ जाता है, क्योंकि unit contribution `300 से बढ़कर `350 हो जाता है जबकि fixed cost जहाँ का तहाँ रहता है। demand की elasticity 1.2 हो तो वही price वृद्धि quantity को 12% घटा देती है और EBIT केवल 16% बढ़ता है। Operating leverage **fixed cost, margin और volume का function है।**

हर leverage वाले उत्तर के अंत में एक टिप्पणी होती है, और वह टिप्पणी एक mark है। Operating leverage cost structure में **technology और fixed cost के चुनाव** को दर्शाता है, और यह level specific है - firm जैसे ही अपने operating break-even से आगे काम करने लगती है, operating leverage कम हो जाता है। संख्या का risk के लिए क्या अर्थ है यह कहिए, केवल यह नहीं कि संख्या क्या है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- दोधारी तलवार वाली बात उन्हीं तीन स्थितियों में समझाइए जिन्हें उत्तर लेता है, और हर स्थिति में EPS तथा return on equity दोनों पर पड़ने वाला असर बताइए।
- जब पूछा जाए कि operating leverage क्या दर्शाता है, तो उत्तर cost structure में fixed cost और sales के प्रति EBIT की संवेदनशीलता की भाषा में दीजिए, और यह भी कहिए कि यह level specific है।

TQ 2.1 · PYQ 2026-Jan [3] (b) · DESC · 2M · Pg 282

LEVEL I
Understanding

Easy

Application नियम लगाना — sum हल करना · 12 प्रश्न

- जो भी ratio रुपये का आँकड़ा दे - post-tax interest rate या margin of safety - वहीं से शुरू कीजिए और column को नीचे से ऊपर बनाइए। हर working note अलग लिखिए और उसे number दीजिए।
- जहाँ प्रश्न percentage change माँगे, वहाँ leverage को multiplier की तरह लगाइए और फिर column दोबारा बनाकर जाँच लीजिए; यही जाँच उत्तरों में छपती है और यही आखिरी mark ले जाती है।

PQ 2.2 · RTP 2024-May [4] · Pg 285

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.3 · MTP 2025-Mar S1 [1] (c) · 5M · Pg 286

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.4 · MTP 2025-Apr S2 [1] (c) · 5M · Pg 289

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.5 · RTP 2025-May [7] · Pg 291

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.8 · RTP 2025-Sep [7] · Pg 300

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.9 · MTP 2025-Nov S1 [3] (b) · 4M · Pg 303

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.11 · PYQ 2026-Jan [2] (a) · 5M · Pg 307

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.1 · PYQ 2022-Nov [2] · 10M · Pg 283	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.6 · MTP 2025-Jul S1 [2] (a) · 8M · Pg 294	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.7 · MTP 2025-Aug S2 [2] (a) · 5M · Pg 297	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.10 · MTP 2025-Dec S2 [3] (a) · 7M · Pg 304	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.12 · RTP 2026-May [7] · Pg 309	LEVEL II Application	Hard

विषय 3: Financial Leverage

L2P6-A-C6-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 6, Financing Decisions - Leverages, जिसमें financial leverage और trading on equity की अवधारणा दी गई है।

NOTES

Financial leverage का अर्थ है equity share capital के साथ-साथ **fixed cost वाले funds का उपयोग** - अर्थात् long-term debt और preference share capital - और इसी उपयोग को **trading on equity** कहा जाता है। किसी firm के बारे में कहा जाता है कि वह trading on equity कर रही है, जब fixed-cost funds की मात्रा equity capital की तुलना में अपेक्षाकृत ऊँची हो।

दो marks वाले उत्तर का एक दूसरा हिस्सा है जिसे विद्यार्थी छोड़ देते हैं: किसी firm के पास **positive leverage** तब माना जाता है जब उसकी earnings cost of debt से अधिक हों। पहले trading on equity का अर्थ लिखिए, फिर यह कसौटी। पद और कसौटी, दोनों मिलकर ही वे दो marks दिलाते हैं।

DFL = EBIT ÷ EBT, जहाँ EBT का अर्थ है EBIT में से interest घटाने पर बचा आँकड़ा। percentage वाले रूप में **DFL = % change in EPS ÷ % change in EBIT**, और जो प्रश्न केवल percentages देते हैं वे इसी से हल होते हैं: 1.9231 का financial leverage हो और EBIT 15% हिले तो EPS उसी दिशा में 28.85% हिलता है।

leverage favourable है या नहीं, यह सीधे पूछा जाता है, और कसौटी एक तुलना है, कोई formula नहीं। **ROCE की तुलना rate of interest से कीजिए**: 9.375% का return on capital employed और 12% का interest मिलकर बताते हैं कि company के पास **favourable financial leverage नहीं है**; rate of interest से ऊपर का return हो तो है। दोनों आँकड़े दीजिए, फिर एक पंक्ति में निर्णय लिखिए।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- पहले अवधारणा समझाइए, फिर वह शर्त दिखाइए जो उसे काम करने लायक बनाती है: return on capital employed को cost of debt से ऊपर होना ही चाहिए। यह तुलना स्पष्ट शब्दों में लिखिए; trading on equity इतना ही है।

TQ 3.1 · PYQ 2023-May [6] (c) · DESC · 2M · Pg 312

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 4: Combined Leverage

L2P6-A-C6-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 6, Financing Decisions - Leverages, जिसमें combined leverage, operating तथा financial leverage से उसका सम्बन्ध, और business का कुल risk दिया गया है।

NOTES

DCL = DOL × DFL, और उतना ही सही **DCL = Contribution ÷ EBT** भी। दिए गए आँकड़ों जिससे कम steps में पहुँचें वही लीजिए; दोनों मान्य हैं। तीन में से दो दिए हों तो तीसरा एक भाग भर है - 2.16 का combined leverage 1.2 के operating leverage पर 1.8 का financial leverage देता है, और कई प्रश्नों में भाग (i) इतना ही है।

कुछ भी गणना करने से पहले column बना लीजिए: Sales, less variable cost, Contribution, less fixed cost, EBIT, less interest, EBT, less tax, PAT, less preference dividend, equity के लिए earnings, ÷ shares, EPS। जहाँ balance sheet के साथ **total asset turnover ratio** दिया हो, वहाँ पहली पंक्ति है **Sales = Total assets × that ratio**। column ठीक बन गया तो हर leverage एक ही पंक्ति है।

DCL = % change in EPS ÷ % change in sales, और यह सम्बन्ध सीधा जितनी बार, उल्टा भी उतनी ही बार काम आता है। जिस sales पर EBT शून्य हो जाए वह निकालनी हो तो EBT को 100% गिरना होगा, इसलिए sales को **100 ÷ CL** प्रतिशत गिरनी होगी: 3.84 के combined leverage पर 26.042% की गिरावट चाहिए, जिससे `50,00,000 की sales पर `36,97,900 आता है। preference dividend घटाए बिना निकाला गया वैकल्पिक प्रस्तुतीकरण 3.2 देता है और sales का आँकड़ा अलग आता है, और दोनों ही स्वीकार्य के रूप में छपे हैं।

परीक्षक risk के संयोजनों पर बार-बार लौटता है और शब्दावली तय है। कम DOL के साथ ऊँचा DFL **कुल मिलाकर moderate risk और सबसे अच्छा संयोजन** है, क्योंकि ऊँचे financial risk को कम business risk संतुलित कर देता है। ऊँचे DOL के साथ कम DFL भी moderate है पर **आदर्श संयोजन नहीं**, क्योंकि ऊँचा DOL कम EBIT और trading on equity से घटा हुआ लाभ दर्शाता है। ऊँचे DOL के साथ ऊँचा DFL **कुल मिलाकर ऊँचा risk** है और बहुत जोखिम भरा है।

output बढ़ने पर दोनों leverages गिरते हैं, और उस पर टिप्पणी माँगी जाती है। Shiva Ltd वाले उत्तर में 2,00,000 से 2,40,000 units की वृद्धि operating leverage को 2 से 1.71 पर और financial leverage को 2 से 1.56 पर ले आती है, और उत्तर इसे **business risk और financial risk दोनों में कमी** के रूप में पढ़ता है। जहाँ प्रश्न टिप्पणी माँगे, वहाँ दोनों leverages की दिशा बताइए और फिर firm के risk profile पर पढ़ने वाला असर।

उल्टे प्रश्न ही आम हैं, इसलिए अंकगणित नहीं, बीजगणित याद कीजिए। **FL = EBIT ÷ (EBIT - Interest)** को EBIT के लिए हल करना प्रायः पहला step होता है; फिर DOL से contribution आता है, contribution में से EBIT घटाने पर fixed cost मिलता है, और contribution ÷ P/V ratio से sales आती है। जहाँ fixed cost और OL दिए हों, वहाँ **OL × (Contribution - Fixed cost) = Contribution** हल कीजिए। **MOS = 1 ÷ OL** दोनों दिशाओं में बदल देता है।

दो चूकें बार-बार होती हैं। **Preference dividend interest नहीं है:** यह tax के बाद घटाया जाता है ताकि equity के लिए earnings निकले, और leverage में यह केवल उस वैकल्पिक आधार पर आता है जिसे कुछ उत्तर साथ में छापते हैं। और leverage को **percentage change का multiplier समझिए, रुपयों का नहीं** - 2 के combined leverage का अर्थ है कि sales में 10% की वृद्धि taxable income को 20% बढ़ा देती है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- risk के संयोजन वाले प्रश्न में केवल वही शब्द लिखिए जो उत्तर लेता है - lower, moderate, higher - और हर संयोजन का कारण एक ही उपवाक्य में दीजिए।
- Combined leverage को cost structure के fixed cost और capital structure के debt, दोनों के एक साथ अध्ययन के रूप में समझाइए, और कहिए कि यह sales के प्रति EPS की संवेदनशीलता मापता है।

TQ 4.1 • MTP 2026-Mar S1 [4] (c) • DESC • 2M • Pg 313

LEVEL I
Understanding

Hard

Application नियम लगाना — sum हल करना • 23 प्रश्न

- पहले income वाला column लिखिए और हर पंक्ति पर label लगाइए। फिर हर leverage एक ही भाग है, और परीक्षक देख सकता है कि आपने किन आँकड़ों में भाग दिया।
- percentage change वाले प्रश्न में leverage बताइए, गुणा कीजिए, और फिर sales के नए स्तर पर column दोबारा बनाकर जाँच लीजिए।

PQ 4.19 • PYQ 2025-May [4] (Or) (c) • 2M • Pg 345	LEVEL II Application	Easy
PQ 4.1 • PYQ 2018-May [1] (b) {C} • 5M • Pg 314	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.10 • PYQ 2023-Nov [1] (b) {C} • 5M • Pg 330	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.11 • PYQ 2024-May [1] (b) {C} • 5M • Pg 332	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.12 • MTP 2024-Jul [1] (c) {C} • 5M • Pg 334	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.13 • PYQ 2024-Sep [1] (a) {C} • 5M • Pg 334	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.14 • RTP 2024-Sep [8] • Pg 336	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.15 • MTP 2024-Nov [1] (a) {C} • 5M • Pg 338	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.17 • RTP 2025-Jan [7] • Pg 341	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.18 • PYQ 2025-May [1] (c) {C} • 5M • Pg 343	LEVEL II Application	Medium

PQ 4.21 · MTP 2026-Apr S2 [1] (b) {C} · 5M · Pg 347	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.22 · PYQ 2026-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 348	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.2 · PYQ 2018-Nov [2] · 10M · Pg 315	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.3 · PYQ 2019-May [4] · 10M · Pg 317	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.4 · PYQ 2019-Nov [2] · 10M · Pg 318	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.5 · PYQ 2020-Nov [5] · 10M · Pg 321	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.6 · PYQ 2021-Jan [2] · 10M · Pg 322	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.7 · PYQ 2021-Jul [5] · 10M · Pg 324	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.8 · PYQ 2021-Dec [5] · 10M · Pg 326	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.9 · PYQ 2022-May [2] · 10M · Pg 328	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.16 · PYQ 2025-Jan [1] (b) {C} · 5M · Pg 339	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.20 · MTP 2026-Mar S1 [2] (b) · 4M · Pg 346	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.23 · PYQ 2026-Sep [1] (a) {C} · 5M · Pg 350	LEVEL II Application	Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- जहाँ दो companies की तुलना हो, वहाँ दोनों के income statements साथ-साथ बनाइए और टिप्पणी leverages तथा interest coverage पर रखिए, profit के आकार पर नहीं।
- जहाँ कई situations और financial plans को मिलाया गया हो, वहाँ सबसे ऊँचा और सबसे नीचा combined leverage बताने से पहले हर जोड़ी की गणना कर लीजिए।

TQ 4.2 · MTP 2026-Apr S2 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 313	LEVEL II Analysis	Hard
--	----------------------	------

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 7

Investment Decisions

14 विषय • 36 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है पहले sums

Level I — Comprehension & Knowledge **17.6%** 199 में से 35 marks

Level II — Analysis & Application **82.4%** 199 में से 164 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के केवल 18% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहाय लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: Capital Budgeting का उद्देश्य [Purpose of Capital Budgeting]

L2P6-A-C7-T01

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें capital budgeting का उद्देश्य दिया गया है।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न नहीं छपा है, पर अध्याय का हर practical उत्तर वहीं जाकर खत्म होता है जहाँ से यह विषय शुरू होता है — एक निर्णय पर। Capital budgeting है ही इसलिए कि एक प्रश्न तय हो सके: **should this long-term outlay be made**। यहाँ लगभग हर प्रश्न का आखिरी mark उसी वाक्य में बैठा है जो इसका उत्तर देता है, उसके ऊपर लिखे आँकड़े में नहीं।

एक RTP अध्याय की हर technique की acceptable range अगल-बगल रखकर एक table में दे देता है, और इसे एक block की तरह याद करना फायदे का सौदा है: **NPV > 0, MIRR > WACC**, simple payback और discounted payback दोनों asset की life से छोटे, **ARR > WACC** और **PI > 1**। उसी उत्तर में project छह में से पाँच पर खरा उतरा और चूका केवल ARR पर — WACC 9% के मुकाबले 7.5% — फिर भी report एक ही फैसले में सिमटने के बजाय technique दर technique चली।

छपे हुए प्रश्न दिखाते हैं कि capital budgeting असल में किन कामों में लगता है: नया plant खरीदना या नया product उतारना, अब भी चल रही machine को बदलना, एक ही काम के दो mutually exclusive रास्तों में से एक चुनना, यह तय करना कि cost बचाने वाली technology अपनी कीमत निकालती है या नहीं, और future cash flows को discount करके **valuing a company for a takeover** तक। format चुनने से पहले पहचान लीजिए कि आप इनमें से किसमें हैं।

जहाँ funds सीमित हैं, वहाँ उद्देश्य स्वीकार करने से सिमटकर ranking तक रह जाता है। उत्तर कहते हैं कि PI भले ही NPV से निकला हो, पर a **better technique in capital rationing** वही है, क्योंकि NPV निरपेक्ष रुपयों पर क्रम लगाता है जबकि PI लगाए गए हर रुपये पर मिलने वाले return पर।

विषय 2: Capital Budgeting की प्रक्रिया [Capital Budgeting Process]

L2P6-A-C7-T02

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें capital budgeting की process दी गई है।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न नहीं छपा है, पर छपे हुए उत्तर जिस क्रम में सजाए गए हैं उसी में यह process दिखाई देती है, और उस क्रम की नकल करना अपने आप में marks दिलाता है। पहले working notes, फिर cash flow statement, फिर discounting, फिर नियम, और फिर **the advice in words**।

discount rate तय करना अपने आप में एक step है और कई बार उत्तर की पहली गणना यही होती है। एक MTP इसे **MCLR 12% plus a premium of 3% = 15%** के रूप में निकालता है; एक PYQ इसे $(0.80 \times 13.5\%) + (0.20 \times 6\%) = 12\%$ का WACC मानकर निकालता है, जिसमें 6% का अर्थ है 25% tax घटाने के बाद बचा 8% का interest। जहाँ प्रश्न सीधे cut-off rate दे दे, वहाँ कह दीजिए कि आप उसी को ले रहे हैं।

cash flow का अनुमान हमेशा working notes में डाल दिया जाता है — depreciation की schedule, हर साल का output, incremental cost की tables — ताकि मुख्य statement में हर साल की एक साफ पंक्ति रहे। जहाँ प्रश्न दो machines के आँकड़े दे, वहाँ working note में **existing, new and differential columns** रहते हैं और आगे केवल differential column जाता है।

आखिरी step कभी वैकल्पिक नहीं होता। अध्याय का हर practical उत्तर ठीक उसी ढाँचे के वाक्य पर खत्म होता है जो परीक्षक चाहता है: NPV धनात्मक है इसलिए project स्वीकार किया जाना चाहिए, या incremental NPV धनात्मक है इसलिए मौजूदा machine बदल देनी चाहिए।

विषय 3: Capital Investment Decisions के प्रकार [Types of Capital Investment Decisions]

L2P6-A-C7-T03

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें capital investment decisions के प्रकार दिए गए हैं।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न नहीं छपा है, पर अध्याय के practical प्रश्न इन्हीं प्रकारों में साफ-साफ बँट जाते हैं, और उत्तर की पहली पंक्ति में अपना प्रकार बता देना परीक्षक को जता देता है कि आगे कौन सा format आने वाला है। जो चार सामने आते हैं वे हैं **new project or expansion, replacement, mutually exclusive alternatives** और नई technology से cost reduction।

New project वाले प्रश्न आपको नया outlay, एक life, production तथा sales की schedule और एक residual value देते हैं, और पूरा उत्तर एक ही absolute cash flow statement होता है — आठ साल का PD Ltd. वाला product launch और पाँच साल का SRT Limited वाला smelting plant इसके नमूने हैं।

Replacement वाले प्रश्न दो machines देते हैं और हमेशा **incrementally** हल होते हैं। मौजूदा machine की sale proceeds outlay को घटाती है, depreciation का charge नई machine का घटा पुरानी वाली का होता है, और निर्णय इस भाषा में लिखा जाता है कि मौजूदा machine बदली जाए या नहीं, न कि यह कि नई वाली लाभदायक है या नहीं।

Mutually exclusive वाले प्रश्न एक ही चीज़ पाने के दो रास्ते देते हैं — नए vehicles खरीदें या second-hand, किसी part की अभी servicing कराएँ या बाद में उसे बदलें, Machine M लें या Machine N — और हर एक का अलग-अलग पूरा evaluation माँगते हैं, अगल-बगल रखकर, तभी **the higher NPV is chosen**। जहाँ दोनों की life अलग हो, वहाँ चुनाव equivalent annualised criterion पर चला जाता है।

दो प्रकार और भी आते हैं जो इतने स्पष्ट नहीं हैं। Cost-reduction वाले प्रस्ताव कुछ न करने की cost की तुलना नई व्यवस्था की cost से करते हैं, जैसा video conferencing और AI वाले प्रश्नों में है। और एक MTP उसी discounting की मशीनरी से **the fair value of a takeover target** निकालता है, उसके future cash flows को खरीदने वाली company की वांछित rate of return पर discount करके।

विषय 4: Project Cash Flows का अनुमान [Estimation of Project Cash Flows]

L2P6-A-C7-T04

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें project cash flows का अनुमान लगाना दिया गया है।

NOTES

इस विषय पर कोई प्रश्न नहीं छपा है, फिर भी अध्याय में सबसे कीमती यही है, क्योंकि हर practical उत्तर में यही

column बनता है। क्रम तय है: **Sales – Variable cost = Contribution**, इसमें से depreciation छोड़कर fixed cost घटाने पर profit before depreciation and tax आता है, depreciation घटाने पर PBT, tax घटाने पर PAT, और फिर **add depreciation back to reach CFAT**।

Depreciation केवल tax निकालने के लिए घटाया जाता है और फिर वापस जोड़ दिया जाता है, क्योंकि वह cash flow है ही नहीं। कई उत्तर उसके बिना ही उसी CFAT तक पहुँच जाते हैं, सीधे contribution में से cash fixed costs घटाकर — CK Ltd. वाला उत्तर दोनों रास्ते छापता है और दोनों मान्य हैं। जहाँ tax को छोड़ना हो, वहाँ यह कह दीजिए और cash वाली पंक्ति पर रुक जाइए।

Working capital तब outflow बनकर आता है जब वह लगाया जाता है, और तब inflow बनकर लौटता है जब वह मुक्त होता है। उत्तर इसे **year 0 unless the question times it otherwise** रखते हैं — एक प्रश्न पहले साल के शुरू में ₹2,50,000 और तीसरे साल के शुरू में ₹3,00,000 डालता है और चौथे साल के अंत में ₹5,50,000 मुक्त करता है — और इस पर न कभी depreciation लगता है न tax।

Terminal year के flows तीन अलग पंक्तियाँ हैं और तीनों आनी चाहिए: **salvage or scrap value**, working capital का मुक्त होना, और asset बेचने का tax पर असर। जहाँ sale price written down value से ऊपर है वहाँ capital gain होता है और उस पर लगा tax inflow को घटा देता है; जहाँ वह कम पड़ती है वहाँ capital loss होता है और **the tax saving is an inflow**।

चार बहिष्करण उत्तरों में साफ-साफ लिखे हैं और हर एक पर प्रश्न आ चुका है। **Sunk costs are irrelevant** — ₹2,00,000 की project report की fee और पहले ही खर्च हो चुका ₹5,00,000 का R&D, ये project के cash flows नहीं हैं। **Allocated common costs are added back**, क्योंकि वे तो वैसे भी उठाने ही पड़ते। Interest को EBT में वापस जोड़ा जाता है क्योंकि वह पहले ही discount rate के भीतर है। Dividends को cash flow के विश्लेषण में अप्रासंगिक माना जाता है।

जहाँ कोई cost पहले से चुका दी जाती है, वहाँ उत्तर **charge against profit from the year of payment** को अलग-अलग रखते हैं। AI वाला प्रश्न सालाना maintenance cost को taxable profit निकालते समय घटाता है, cash flow में उसे वापस जोड़ता है, और फिर साल के शुरू में हुए असली भुगतान के रूप में उसे दोबारा दिखाता है — जिससे पहला भुगतान year 0 में आ जाता है।

विषय 5: Project Cash Flows मापने के मूल सिद्धांत [Basic Principles For Measuring Project Cash Flows]

L2P6-A-C7-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें project cash flows मापने के मूल सिद्धांत दिए गए हैं।

NOTES

यहाँ जो एक प्रश्न छपा है वह exclusion of financing cost principle माँगता है, और उत्तर दो क्रमांकित बिंदु हैं, इसलिए दोनों लिखिए। एक: profits और taxes निकालते समय **interest on long-term debt is ignored**। दो:

cash flow के विश्लेषण में **expected dividends are deemed irrelevant**। दो marks, दो बिंदु — इसे फैलाइए मत।

practical उत्तरों में यह कारण केवल कहा नहीं जाता, बरता भी जाता है। जहाँ प्रश्न interest घटाने के बाद का EBT देता है, वहाँ उत्तर tax लगाने से पहले **adds the interest back**, इस टिप्पणी के साथ कि interest को cash flows से बाहर रखा गया है क्योंकि वह पहले ही discounting rate में समा चुका है। उसे दो बार गिनना — एक बार cost की तरह और एक बार rate में — वही भूल है जिसे रोकने के लिए यह सिद्धांत बना है।

दो साथी बहिष्करण इन्हीं उत्तरों में इस सिद्धांत के साथ चलते हैं और उन्हें एक ही साँस में याद रखना चाहिए: पहले ही हो चुके खर्च, जैसे project report की fee या बीता हुआ R&D, **sunk costs and irrelevant** हैं; और common cost का बँटा हुआ हिस्सा वापस जोड़ दिया जाता है क्योंकि project चले या न चले, company उसे उठाती ही है।

दो marks वाले descriptive प्रश्न में marks इस बात से मिलते हैं कि आपने कितने सिद्धांत नाम लेकर गिनाए, इसलिए कुछ भी समझाने से पहले हर एक को उत्तर की अपनी भाषा में एक क्रमांकित पंक्ति के रूप में लिख दीजिए।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- सिद्धांत के दोनों अंग नाम लेकर बताइए — interest ignored, dividends irrelevant। mark गिनती पर है, व्याख्या पर नहीं।

TQ 5.1 · PYQ 2025-Jan [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 355

LEVEL I
Remembering

Easy

विषय 6: Capital Budgeting Techniques: Traditional or Non- Discounting Techniques

L2P6-A-C7-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें traditional या non-discounting techniques दी गई हैं — payback period, payback reciprocal और average rate of return।

NOTES

Payback reciprocal = Average annual cash inflow ÷ Initial investment. Scanner का उत्तर यह बात रखता है कि यह IRR के आसपास तभी पहुँचता है जब project की life payback period की कम से कम दोगुनी हो और सालाना inflows बराबर हों। दोनों शर्तें लिखिए: दो marks वाले प्रश्न में marks वही हैं, अकेला formula नहीं।

Payback undiscounted cash flows पर निकलता है और उत्तर इसे एक cumulative column के रूप में रखते हैं। भिन्न में ऊपर वह कमी आती है और नीचे उस साल का flow जिसमें वसूली पूरी होती है: ABC Ltd. वाले उत्तर में `5,00,000 में से चौथे साल तक वसूले गए `4,62,800 घटाने पर `37,200 बचते हैं, और payback है **4 years + 37,200 ÷ 1,60,700 = 4.23 years**। उत्तर जो नियम लगाते हैं वह यह है कि **payback shorter than the life** खरीद का समर्थन करता है।

Payback reciprocal दो marks के theory प्रश्न के रूप में पूछा जाता है और उत्तर प्रासंगिकता का है, गणित का

नहीं। यह payback period का व्युत्क्रम है, और इसे **a close approximation of the IRR** तभी माना जाता है जब project की life payback period की कम से कम दोगुनी हो और सालाना cash inflows बराबर हों। दोनों शर्तें कहिए; marks उन्हीं पर हैं।

Average rate of return की limitations एक छपा हुआ चार-बिंदु उत्तर हैं और सीधे पूछी जाती हैं। यह **ignores the time value of money**; यह cash flow के बजाय net income लेता है; यह संस्था द्वारा चुनी गई accounting procedures पर निर्भर करता है, इसलिए अलग-अलग depreciation methods अलग-अलग book values देती हैं; और लगाई गई assets का केवल book value लेने से **commitments of working capital** तथा दूसरे outlays छूट जाते हैं।

ARR निकालते समय बता दीजिए कि आप कौन सा आधार ले रहे हैं, क्योंकि दोनों सामने आते हैं। एक उत्तर **average NPAT ÷ initial investment** लेता है और साफ लिखता है कि यही average investment पर भी किया जा सकता था; एक PYQ $\frac{1}{2} (\text{cost} - \text{salvage}) + \text{salvage}$ पर average PAT लेता है, जो ₹24,00,000 पर 10% salvage के साथ ₹13,20,000 का average investment और 63.07% का ARR देता है। अध्याय में जो स्वीकृति-नियम बरता गया है वह है ARR का WACC से ऊपर होना।

video conferencing वाला प्रश्न दिखाता है कि discounting के बिना cost-reduction का प्रस्ताव कैसे रखा जाता है: हर विकल्प की एक साल की cost एक ही आधार पर निकालिए — travel ₹7,56,000, अपना equipment depreciation सहित ₹14,35,200, किराए की facilities ₹7,29,600 — और फिर बचत को company की घोषित policy पर कसिए। किराए वाला विकल्प सबसे सस्ता था, पर ₹26,400 की बचत मौजूदा travel cost के अपेक्षित 10% से कम पड़ गई, इसलिए **no change was suggested**। जाल यह है कि सबसे सस्ते विकल्प पर ही रुक जाना और policy की सीमा कभी न लगाना।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- Payback reciprocal में दोनों शर्तें दीजिए — life payback की कम से कम दोगुनी, और सालाना inflows बराबर — वरना उत्तर अधूरा है।

TQ 6.1 · PYQ 2021-Jul [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 355

LEVEL I
Understanding

Easy

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- Payback को पूरे वर्षों और उसके ऊपर एक भिन्न के रूप में लिखिए, और भिन्न में ऊपर कमी तथा नीचे उसी साल का inflow दिखाइए।
- ARR के लिए आपने जो आधार लिया है उसे शब्दों में लिखिए। Initial investment और average investment अलग-अलग प्रतिशत देते हैं और दोनों तभी मान्य हैं जब नाम लिखा हो।

PQ 6.1 · MTP 2025-Dec S2 [1] (c) · 5M · Pg 357

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- प्रासंगिकता बताइए और वे शर्तें भी जिनमें वह टिकती है। दो marks के उत्तर में परिभाषा और मान्यता चाहिए, हल किया हुआ उदाहरण नहीं।

TQ 6.2 · PYQ 2024-May [4] (c) · DESC · 2M · Pg 356

LEVEL II
Analysis

Easy

विषय 7A: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Net Present Value Technique

L2P6-A-C7-T07A

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें net present value की technique दी गई है।

NOTES

NPV का अर्थ है **present value of cash inflows** में से **present value of cash outflows** घटाना, और निर्णय-नियम यह है कि धनात्मक NPV का मतलब स्वीकार। पूरे paper में परीक्षा की दृष्टि से सबसे भारी विषय यही है — Scanner इस पर चौतीस प्रश्न बताता है — और अंतिम वाक्य हमेशा उसी ढाँचे का होता है जो उत्तरों में है: चूँकि project का NPV धनात्मक है, इसे स्वीकार किया जाना चाहिए।

working एक तय क्रम में चलती है और इसे हर साल के एक column वाली table के रूप में बनाना सबसे अच्छा है। पहले cash flow after tax, contribution वाले column से; फिर प्रश्न में दिए गए discount factors; फिर present value की पंक्ति; फिर inflows का कुल PV; फिर outflow; फिर NPV। जहाँ inflows बराबर हों वहाँ उत्तर एक ही पंक्ति में annuity factor लगा देते हैं — $CFAT \times PVIFA$ — और अपनी अलग पंक्ति केवल अनियमित मदों को मिलती है।

Replacement वाले प्रश्न **net initial cash outflow** पर हल होते हैं, और उस आँकड़े का अपना working note बनता है। नई machine की cost, घटा मौजूदा machine की sale proceeds, जोड़ installation और testing, जोड़ अतिरिक्त working capital, घटा कोई भी सरकारी subsidy, और पुरानी machine की बिक्री पर लगे tax का समायोजन। एक PYQ `32,00,000 में से `9,60,000 घटाकर gain पर `52,800 का tax जोड़ता है, जिससे `22,92,800 आता है, और उसी के बगल में बिना उस tax वाला विकल्प भी छापता है।

replacement में depreciation का charge **incremental, not absolute** होता है: नई machine का depreciation घटा पुरानी machine का। जहाँ company की कई machines एक ही block में हों, वहाँ उत्तर पुरानी machine की written down value को block में जोड़ते हैं और base निकालने से पहले उसकी sale value घटा देते हैं — `10,00,000 में `84,000 जोड़ने पर `10,84,000 का depreciation base बनता है। incremental और total दोनों approaches सामने आती हैं और दोनों उसी NPV तक पहुँचती हैं; एक चुनिए और उसका नाम लिख दीजिए।

जहाँ प्रश्न scenarios या probabilities दे, वहाँ हर scenario का अलग NPV निकालिए और फिर **an expected**

NPV on the weighted cash flow। Door Ltd. वाला उत्तर तीनों स्थितियाँ अलग-अलग हल करता है, फिर सालाना flows को भारित करके `1,05,000 पर लाता है और एक ही बार discount करता है, और अपेक्षित आँकड़े पर सलाह देता है क्योंकि वह `86,010 पर धनात्मक है। जहाँ scenarios life के अलग-अलग हिस्सों पर लागू हों, वहाँ उत्तर हर हिस्से को उसी के factors से discount करके जोड़ देता है।

जहाँ दो विकल्प mutually exclusive हों, वहाँ हर एक का पूरा evaluation कीजिए और **choose the higher NPV**, यह कहते हुए। second-hand vehicle वाला विकल्प `16,60,441 पर नए vehicles के `16,41,425 से आगे निकल जाता है; part बदलने वाला विकल्प +`476 पर part की servicing वाले विकल्प के -`4,938 से बेहतर है। छोटा सा धनात्मक NPV भी स्वीकृति ही है, पर जब वह investment के मुकाबले बहुत कम हो तो उत्तर उस पर टिप्पणी करते हैं।

यह विषय जिन जालों को बार-बार सुधारता है: **tax on the sale of the old machine** initial outlay में ही आता है, चाहे gain पर tax लगा हो या loss पर राहत मिली हो, और replacement वाले परिवार में सबसे ज़्यादा यही mark छूटता है; working capital अंत में मुक्त होना चाहिए; project report की fee या बीता हुआ R&D जैसे sunk costs कभी भीतर नहीं आते; और interest, allocated common cost तथा dividends cash flows से बाहर ही रहते हैं।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- जहाँ कोई लंबा problem अपने पहले भाग में कोई मान्यता या परिपाटी लिखने को कहे, वहाँ उसे एक वाक्य में लिखकर आगे बढ़ जाइए। वे marks जल्दी मिलते हैं; समय तो गणना में जाता है।

PQ 7A.14 · MTP 2024-Dec S2 [3] · 10M · Pg 388

LEVEL I
Remembering

Hard

Application नियम लगाना — sum हल करना · 15 प्रश्न

- पहले net initial cash outflow को नाम लिखे हुए working note के रूप में बनाइए। उस table के marks NPV वाली table से अलग मिलते हैं।
- जहाँ flows बराबर हों वहाँ annuity factor लगाइए और हर साल के factors केवल अनियमित मदों पर। इससे गणित और गलती दोनों आधी रह जाती हैं।
- अंत में वह निर्णय-वाक्य लिखिए जो NPV का चिह्न बताए। अकेला आँकड़ा आखिरी mark नहीं दिलाता।

PQ 7A.2 · PYQ 2019-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 360

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.5 · PYQ 2023-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 370

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.8 · RTP 2024-May [5] · Pg 376

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.10 · MTP 2024-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 382

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.11 · PYQ 2025-Sep [1] (c) {C} · 5M · Pg 383

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.12 · RTP 2025-Jan [9] · Pg 384	LEVEL II Application	Medium
PQ 7A.13 · RTP 2025-Jan [11] (c) · Pg 387	LEVEL II Application	Medium
PQ 7A.15 · MTP 2025-Mar S1 [3] (b) · 7M · Pg 392	LEVEL II Application	Medium
PQ 7A.16 · MTP 2026-Mar S1 [1] (c) {C} · 5M · Pg 398	LEVEL II Application	Medium
PQ 7A.16 · PYQ 2026-Sep [3] (a) · 6M · Pg 400	LEVEL II Application	Medium
PQ 7A.1 · PYQ 2018-Nov [3] · 10M · Pg 358	LEVEL II Application	Hard
PQ 7A.4 · PYQ 2021-Jul [4] · 10M · Pg 364	LEVEL II Application	Hard
PQ 7A.6 · PYQ 2023-May [5] · 10M · Pg 371	LEVEL II Application	Hard
PQ 7A.7 · MTP 2024-Mar [2] (a) · 8M · Pg 374	LEVEL II Application	Hard
PQ 7A.9 · MTP 2024-Jul [3] (a) · 8M · Pg 379	LEVEL II Application	Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- replacement में सबसे ऊपर लिख दीजिए कि आप incrementally चल रहे हैं या total approach पर, और उसी पर टिके रहिए। दोनों को मिला देना ही वह जगह है जहाँ आँकड़े बिगड़ते हैं।
- जहाँ प्रश्न दो विकल्प दे, वहाँ तुलना से पहले हर evaluation पूरा कीजिए, फिर दोनों NPV को एक ही अंतिम पंक्ति में अगल-बगल रख दीजिए।

PQ 7A.3 · PYQ 2020-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 361	LEVEL II Analysis	Medium
--	----------------------	--------

विषय 7B: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Profitability Index/Desirability Factor/Present Value Index Method

L2P6-A-C7-T07B

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें profitability index या desirability factor दिया गया है।

NOTES

अकेले इस विषय पर कोई प्रश्न नहीं छपा है, फिर भी अध्याय के कम से कम छह practical उत्तरों में इसकी गणना होती है और इसका महत्त्व NPV जितना ही है। PI है **discounted value of cash inflows** में cash outflows की discounted value का भाग, और यह desirability factor तथा present value index नामों से भी चलता है। नियम यह है कि **PI above 1 means accept**, और 1 से नीचे का PI अस्वीकार।

NPV की table बन जाने के बाद इसमें कुछ खर्च नहीं होता, क्योंकि दोनों पंक्तियाँ वहीं मौजूद हैं। Project A में ₹2,00,000 के outflow पर ₹2,02,900 के PV inflows 1.01 देते हैं; SRT वाला plant ₹22,50,000 पर ₹1,03,94,884 देता है, यानी 4.62; ABC Ltd. वाली machine 0.93 देती है और अपने ऋणात्मक NPV के साथ-साथ इस आधार पर भी अस्वीकार होती है।

हर के बारे में सोच-समझकर चलिए, क्योंकि उत्तर ऐसा ही करते हैं और कहकर करते हैं। जहाँ purchase price का कुछ हिस्सा बाद में चुकाया जाता है, वहाँ outflow **the present value of all outflows** है, लिखी हुई कीमत नहीं — AI वाला प्रश्न ₹45,12,409 में ₹22,38,418 का भाग देता है। जहाँ subsidy को outlay में से घटा दिया जाता है वहाँ PI 1.224 है और जहाँ वही subsidy पहले साल के inflow के रूप में दिखाई जाती है वहाँ 1.195; दोनों सही छपे हैं, इसलिए लिख दीजिए कि आपने कौन सा रास्ता लिया।

PI और NPV स्वीकार या अस्वीकार का एक ही उत्तर देते हैं, और उत्तर कारण भी बताते हैं: जिस project का PI 1 से ऊपर है उसका NPV धनात्मक होगा ही। टकराव केवल **ranking mutually exclusive projects** को लेकर है। छपे हुए उदाहरण में project A का NPV ₹2,00,000 और PI 3 है, जबकि project B का ₹1,20,000 और PI 4 — NPV को A पसंद है, PI को B।

उस उत्तर में परीक्षक जो व्याख्या चाहता है वह एक वाक्य है: NPV **the absolute value of rupees** पर क्रम लगाता है जबकि PI एक ratio पर। इसका परिणाम भी जोड़िए — PI भले NPV से निकला हो, **in a situation of capital rationing** बेहतर technique वही है, जहाँ दुर्लभ चीज़ project नहीं बल्कि लगाया गया रुपया है।

विषय 7C: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Internal Rate of Return Method (IRR)

L2P6-A-C7-T07C

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें internal rate of return की विधि और cut-off rate दिए गए हैं।

NOTES

IRR = LR + [NPV at LR ÷ (NPV at LR - NPV at HR)] × (HR - LR), जिसमें LR नीचे वाली trial rate है और HR ऊपर वाली। ऊँची rate पर के NPV को हर में **with its own sign** लीजिए — Scanner लिखता है 77.29 - (-29.75), जो 107.04 है, 47.54 नहीं। यही चिह्न गलत कर देना छपे हुए उत्तरों की सबसे आम चूक है।

दो परिभाषाएँ छपी हैं और दोनों में से कोई भी चलेगी, इसलिए छोटी वाली याद कीजिए और दूसरी पंक्ति उसमें जोड़ दीजिए। IRR वह discount rate है जो **equates the PV of expected cash inflows** को initial cash outflow के बराबर कर देती है; इसी तरह यह वह rate है जिस पर discounted cash inflows discounted cash outflows

के बराबर हो जाते हैं, अर्थात् **the rate which discounts cash flows to zero**। उत्तर यह भी जोड़ते हैं कि इसे $\text{ratio cash inflows} \div \text{cash outflows} = 1$ के रूप में कहा जा सकता है, और यह **found by trial and error** है।

स्वीकृति-नियम अपने आप में पूछा जाता है और उसे जोड़े के रूप में लिखना चाहिए। **If IRR $\geq$ cut-off rate or WACC, accept**; और यदि IRR cut-off rate या WACC से नीचे है तो reject। दोनों अंग लिखिए, भले प्रश्न केवल एक माँगता दिखे।

Cut-off rate पर अपना अलग short-note प्रश्न आता है। यह **the minimum rate management wishes to have** है, जो किसी भी project से चाहिए, और प्रायः cost of capital पर आधारित होती है; management को लाभ तभी है जब project इससे अधिक लौटाए; और इसीलिए इसे discount rate या opportunity cost rate के रूप में बरता जा सकता है।

practical प्रश्न में IRR तक पहुँचने का रास्ता यह है कि एक नीची rate और एक ऊँची rate पर discount करते जाइए जब तक NPV का चिह्न न बदल जाए, फिर दोनों के बीच interpolation कीजिए — उत्तर इन्हें **LR for the lower rate and HR for the higher** नाम देते हैं। एक RTP 14% और 16% पर धनात्मक NPV पाता है और 20% पर ऋणात्मक, और निष्कर्ष निकालता है कि IRR 16% और 20% के बीच है, 18.89% पर। दूसरा 10% से 20% तक जाता है और 14.14% पर पहुँचता है, फिर निर्णय यूँ लिखता है: 10% की cost of capital के मुकाबले IRR 14.14% — accept।

Limitations एक छपा हुआ चार-बिंदु उत्तर हैं। गणना थकाऊ है और जहाँ cash outflows inflows के बीच-बीच में आते हों वहाँ **there can be multiple IRRs**; अलग-अलग inflow और outflow के ढर्रे वाले projects की तुलना करते समय यह तरीका विचित्र स्थिति खड़ी कर देता है; यह मान लेता है कि आगे के सारे inflows **reinvested at a rate equal to the IRR** होंगे, और firm की अलग rates पर दोबारा लगाने की क्षमता को अनदेखा कर देता है; और अलग-अलग outlays वाले mutually exclusive projects में जिस project की प्रतिबद्धता बड़ी हो पर IRR कम, वह निरपेक्ष NPV भी अधिक जोड़ सकता है और shareholder की संपत्ति भी।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 4 प्रश्न

- चारों limitations को समझाने से पहले उन्हें number दीजिए। चार marks वाला प्रश्न गिनती पर जाँचा जाता है।

TQ 7C.3 · MTP 2024-Mar [2] (b) · 2M · Pg 402	LEVEL I Remembering	Easy
TQ 7C.4 · MTP 2025-Apr S2 [3] (b) · 2M · Pg 402	LEVEL I Remembering	Easy
TQ 7C.1 · PYQ 2021-Jan [6] (c) · 4M · Pg 401	LEVEL I Remembering	Medium
TQ 7C.5 · RTP 2026-May [10](c) · Pg 403	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- IRR की परिभाषा एक पंक्ति में दीजिए और फिर स्वीकृति-नियम दो अंगों में — accept और reject। दोनों अंग अपेक्षित हैं।

TQ 7C.2 · PYQ 2022-May [6] (a) · 4M · Pg 402

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 7D: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Discounted Payback Period Method

L2P6-A-C7-T07D

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें discounted payback period की विधि दी गई है।

NOTES

Discounted payback period वही साधारण payback है जो **discounted cash flows instead of raw ones** पर निकाला जाता है। पहले साल-दर-साल present value का column बनाइए, उसे जोड़ते चलिए, वह साल ढूँढ़िए जिसमें जोड़ outflow को पार कर जाता है, और बचे हुए हिस्से को उसी साल के discounted inflow की भिन्न के रूप में लिखिए।

छपी हुई working को हूबहू उतारना फायदेमंद है। Project A के लिए चौथे साल तक का cumulative discounted inflow `1,90,500 है, जिससे `2,00,000 में से `9,500 पाँचवें साल से वसूलने को बचते हैं, इसलिए उत्तर है **4 years + 9,500 ÷ 12,400 = 4.766 years**, और फिर इसे 4 वर्ष 9 माह 6 दिन के रूप में दोबारा लिखा जाता है। दशमलव भी दीजिए और महीने भी; उत्तर दोनों देते हैं।

छपे हुए प्रश्न का जाल यह है कि दिए गए आँकड़ों में से एक मद रोक ली गई है: तीसरे साल के sales promotion के `35,000 को pre-tax cash flows में **has not been taken into account**, इसलिए discount करने से पहले तीसरा साल `90,000 less `35,000 = `55,000 हो जाता है। discount factors को छूने से पहले table के नीचे लिखा विवरण पढ़ लीजिए।

वही प्रश्न discounted payback, desirability factor और NPV तीनों एक साथ माँगता है, और तीनों उसी एक present value column से निकल आते हैं, इसलिए उसे एक ही बार बनाइए। अध्याय जो निर्णय-नियम लगाता है वह है **payback shorter than the asset's life** — appraisal वाली table में आठ साल की life के मुकाबले सात साल स्वीकार किए गए।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- पहले discount, फिर जोड़, फिर interpolation। भिन्न को undiscounted flows पर निकालना वही आम चूक है।
- discount करने से पहले उस साल के cash flow में वह सब जोड़-घटा लीजिए जिसे प्रश्न कहता है कि दिए गए आँकड़ों में शामिल नहीं था।

PQ 7D.1 · MTP 2025-Apr S2 [1] (a) · 5M · Pg 403

LEVEL II
Application

Medium

विषय 7E: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Modified Internal Rate of Return Method (MIRR)

L2P6-A-C7-T07E

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें modified internal rate of return की विधि दी गई है।

NOTES

MIRR की परिभाषा IRR की कमज़ोरियों के सामने रखकर दी जाती है, इसलिए उत्तर वहीं से खोलिए। यह **eliminates multiple IRR rates**, reinvestment rate वाली दिक्कत को सँभालता है, और ऐसे परिणाम देता है जो **consistent with the net present value method** हैं। दो marks वाले परिभाषा प्रश्न में marks यही तीन दावे हैं।

तरीका, उत्तर की अपनी भाषा में: initial investment को छोड़कर बाकी सारे cash flows को एक उपयुक्त discount rate — प्रायः cost of capital — से **brought to the terminal value**। इससे terminal year में cash inflow की एक ही धारा बनती है। फिर शून्यवें साल में एक अकेला outflow और वही terminal inflow मानकर MIRR निकाला जाता है, और यह **the rate which equates the two** है।

गणना में उत्तर जो सम्बन्ध बरतते हैं वह है $\text{Initial investment} \times (1 + \text{MIRR})^n = \text{terminal value}$, और इसे दोनों दिशाओं में हल किया जाता है। `11,43,589 की terminal value और एक compounding पर 10.9% का MIRR दिया हो तो initial investment `5,00,000 है। `3,08,640 का outflow और चार साल में `4,72,100 की terminal value दी हो तो ratio $3,08,640 \div 4,72,100 = 0.654$ को चौथे साल के present value factors पर पढ़ा जाता है और लगभग 11.20% मिलता है।

वही उत्तर सीधा रास्ता भी विकल्प के रूप में छापता है, और वह ज़्यादा तेज़ है: total return = $4,72,100 \div 3,08,640 = 1.5296$, इसलिए $\text{MIRR} = 1.5296^{(1/4)} - 1 = 11.20\%$ । यह सब करने से पहले हर साल के inflow को प्रश्न में दिए गए FVIF factors से आगे compound कीजिए — पहले साल का inflow बची हुई पूरी life के लिए compound होता है, और terminal year का inflow तथा salvage अपने अंकित मूल्य पर लिए जाते हैं। अध्याय में लगाया गया निर्णय-नियम है MIRR का WACC से ऊपर होना।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 1 प्रश्न

- IRR पर मिलने वाले तीनों लाभ बताइए — multiple rates नहीं, reinvestment वाली मान्यता सुधरी हुई, NPV के साथ संगति — और फिर तरीका एक वाक्य में।

TQ 7E.1 • MTP 2024-Nov [4] (Or) (c) • 2M • Pg 406

LEVEL I
Remembering

Easy

विषय 7F: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Comparison of NPV and IRR Methods

L2P6-A-C7-T07F

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें NPV और IRR विधियों की तुलना दी गई है।

NOTES

यहाँ जो प्रश्न छपा है वह एक appraisal report है, और सीखने की चीज़ उत्तर की आखिरी table है: technique, acceptable range, outcome, recommendation। **NPV > 0**; MIRR का WACC से बड़ा होना; simple payback और discounted payback दोनों life से छोटे; **ARR > WACC**; **PI > 1**। Project छह में से पाँच पर स्वीकार हुआ और अस्वीकार केवल ARR पर, 9% के मुकाबले 7.5% पर।

वह उत्तर reverse-engineering का अभ्यास भी है, और यह शृंखला याद करने लायक है क्योंकि परीक्षक आँकड़े इसी तरह छिपाता है। terminal value और MIRR से आपको **initial investment of ₹5,00,000** मिलता है; investment और 5 साल के simple payback से ₹1,00,000 का CFAT; investment और 7 साल के discounted payback से **PVAF for 7 years = 5, so WACC = 9%**; फिर आठ साल की life पर $NPV = ₹1,00,000 \times 5.535 - ₹5,00,000 = ₹53,500$, और $PI = ₹53,500 \div ₹5,00,000 = 1.107$ ।

उस उत्तर में ARR PAT पर निकला है: CFAT में से depreciation घटाने पर ₹37,500 आता है, और $₹37,500 \div ₹5,00,000 = 7.5\%$ । यही एक technique है जो project को अस्वीकार करती है, और छह techniques चलाने का मतलब ठीक यही है — अकेले किसी माप से कुछ भी कहलवाया जा सकता है, और सिफारिश को उस एक को भी मानना पड़ता है जो असहमत है।

NPV और IRR का असली अंतर IRR की limitations में लिखा है: जहाँ mutually exclusive projects के **considerably different cash outlays** हों, वहाँ जिस project में funds की प्रतिबद्धता बड़ी हो पर IRR कम, वह निरपेक्ष NPV में अधिक योगदान देता है और shareholders की संपत्ति भी अधिक बढ़ाता है, इसलिए केवल IRR पर लिया गया निर्णय सही न भी हो सकता है। IRR यह भी मान लेता है कि दोबारा निवेश उसी IRR पर होगा, जो NPV नहीं मानता।

PI के साथ चलने वाला यही टकराव उसी ढर्रे पर है — NPV निरपेक्ष रुपयों पर क्रम लगाता है, PI एक ratio पर — इसलिए यदि प्रश्न आपसे टकराती हुई ranking सुलझाने को कहे, तो हर बार उत्तर है **prefer NPV for wealth, ratios for rationing**, और वह भी सामने रखे आँकड़ों के साथ।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- जहाँ कई techniques एक साथ पूछी जाएँ, वहाँ उन्हें technique, acceptable range और outcome की एक ही table में रखिए। वह table ही उत्तर है, सजावट नहीं।
- जहाँ techniques आपस में असहमत हों, वहाँ बताइए कौन सी असहमत है और क्यों, उन्हें औसत करके एक फैसले में मत बदलिए।

PQ 7F.1 · RTP 2026-Jan [9] · Pg 406

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 8: विशेष स्थितियाँ [Special Cases]

L2P6-A-C7-T08

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें विशेष स्थितियाँ, खासकर equivalent annualised criterion दिया गया है।

NOTES

Equivalent annualised criterion तीन steps वाले उत्तर के रूप में छपा है और परीक्षा में भी वैसे ही आता है। एक: WACC या दी गई discounting rate से **compute the NPV**। दो: उसी rate का present value annuity factor निकालिए **for the period of each project**। तीन: NPV में PVAF का भाग दीजिए और मानों की तुलना कीजिए। तीन steps, तीन marks।

यह इसलिए है क्योंकि अकेला NPV अलग-अलग life वाले projects की तुलना नहीं कर सकता, और अध्याय वही उदाहरण छापता है जो इसे साबित करता है। Machine M का NPV पाँच साल पर `5,33,027.25 है और Machine N का सात साल पर `5,56,035, इसलिए अकेले NPV पर N जीतता है। equivalent annualised आँकड़ों पर — $5,33,027.25 \div 3.889 = `1,37,060$  बनाम  $5,56,035 \div 5.032 = `1,10,500$ — **Machine M is selected**।

वह उलटफेर ही पूरी बात है और परीक्षक उसे जानबूझकर रखता है। जहाँ दो विकल्प एक ही काम के हों पर अलग-अलग वर्षों तक चलें, वहाँ **do not stop at the higher NPV**; सिफारिश करने से पहले हर एक में उसकी अपनी life वाले annuity factor का भाग दीजिए।

PVIFA उसी project की अपनी life वाला लीजिए, कोई साझा अवधि नहीं, और उसे प्रश्न में छपी table से ही उठाइए। जहाँ प्रश्न NPV और PI भी माँगे, वहाँ तीनों बताइए और अंतिम सिफारिश equivalent annualised आँकड़े से कराइए, क्योंकि पूछा तो वही गया था।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- steps उसी क्रम में रखिए जिस क्रम में उत्तर चलते हैं और यह भी कहिए कि यह criterion किस काम आता है — अलग-अलग life वाली assets की तुलना। जो उत्तर steps तो दे दे पर यह उद्देश्य न बताए, उसका एक mark कट जाता है।

TQ 8.1 · PYQ 2019-Nov [6] (b) · DESC · 3M · Pg 410

LEVEL I
Understanding

Easy

विषय 9: Comprehensive प्रश्न [Comprehensive Question]

L2P6-A-C7-T09

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 7, Investment Decisions, जिसमें एक ही आँकड़ा-समूह पर कई appraisal techniques जोड़ने वाले comprehensive प्रश्न दिए गए हैं।

NOTES

यहाँ हर प्रश्न एक ही आँकड़ा-समूह है जिसे तीन या चार techniques से जाँचा जाता है, इसलिए बचत working note में है। **one annual cash inflow figure** बनाइए — revenue में से depreciation और operating cost घटाकर, tax लगाकर, फिर depreciation वापस जोड़कर — और उसके बाद payback, NPV, PI, discounted payback तथा MIRR सब उसी में से पढ़ लिए जाते हैं। ABC Ltd. वाला उत्तर ₹1,15,700 तक एक ही बार पहुँचता है और तीनों भागों में उसी को बरतता है।

हर technique का अपना फैसला लिखिए; उन्हें ज़बरदस्ती एक-दूसरे से मिलाइए मत। उसी उत्तर में **4.23 years is less than the five-year life** वाला payback खरीद का समर्थन करता है, जबकि NPV **negative at ₹33,465** है और PI 0.93, और उत्तर इन बाद वाले दोनों पर कहता है कि company को machine नहीं खरीदनी चाहिए। marks हर technique पर अलग मिलते हैं।

कुछ प्रश्न शृंखला को उल्टी दिशा में चलाते हैं और step हमेशा वही रहता है: **at the IRR the NPV is zero**, इसलिए initial investment IRR पर discount किए गए inflows की present value के बराबर होता है। ₹1,00,000, ₹1,00,000, ₹80,000, ₹80,000 और ₹50,000 की salvage को 12% पर discount करने से ₹3,08,640 आता है, और उसके बाद का हर भाग — 10% पर NPV, 1.0445 का PI, 3.845 साल का discounted payback, 11.20% का MIRR — उसी आँकड़े पर टिका है।

गायब rate भी इसी तरह वापस निकाली जा सकती है। जहाँ प्रश्न depreciation पर हुई tax की बचत दे, वहाँ $\frac{₹1,35,000}{₹5,40,000} = 25\%$ आपको tax rate दे देता है; जहाँ वह capital structure दे, वहाँ $WACC = (0.80 \times 13.5\%) + (0.20 \times 6\%) = 12\%$, जिसमें 6% का अर्थ है tax घटाने के बाद बचा 8% का interest। ये काम पहले कीजिए और इन्हें working note में रखिए।

इन प्रश्नों के ARR वाले भाग में average investment आता है और उसका छपा हुआ formula है: $\frac{1}{2} (\text{initial investment} - \text{salvage}) + \text{salvage}$, जो ₹24,00,000 और 10% salvage पर ₹13,20,000 बनता है। उसी आधार पर average PAT से ARR निकलता है, और उत्तर यह गणित $(\text{cost} + \text{salvage}) \div 2$ के रूप में भी दिखाते हैं और आधा-जोड़-salvage वाले रूप में भी।

इस परिवार के प्रस्तुति वाले जाल: लिख दीजिए कि working capital साल के शुरू में लगा माना गया है या अंत में, क्योंकि उत्तर दोनों की गणना करते हैं और NPV अलग-अलग आता है; जहाँ प्रश्न कहे कि depreciation cost में से residual value घटाकर लगेगा, वहाँ salvage value को depreciable base से बाहर रखिए; और जहाँ कोई subsidy या देर से आने वाली किस्त शामिल हो, वहाँ **show your treatment before you use it**, क्योंकि दूसरा रास्ता भी सही माना जाता है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 5 प्रश्न

- सालाना cash inflow एक ही बार working note में निकालिए और उस पर नाम लिख दीजिए। फिर प्रश्न का हर भाग उसी पंक्ति की ओर लौटता है।
- जहाँ प्रश्न input के बजाय कोई परिणाम दे दे — कोई IRR, tax की बचत, कोई payback — वहाँ पहले परिभाषा से उल्टी दिशा में चलिए और वह step दिखाइए।

PQ 9.5 · PYQ 2026-Jan [2] (b) · 5M · Pg 421	LEVEL II Application	Medium
PQ 9.6 · PYQ 2026-May [2] (a) · 7M · Pg 423	LEVEL II Application	Medium
PQ 9.2 · PYQ 2024-May [3] (a) · 7M · Pg 412	LEVEL II Application	Hard
PQ 9.3 · PYQ 2025-Jan [3] (a) · 6M · Pg 416	LEVEL II Application	Hard
PQ 9.4 · PYQ 2025-May [3] (a) · 6M · Pg 418	LEVEL II Application	Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- हर technique के नीचे अलग फैसला दीजिए। दो techniques का अस्वीकार करना और एक का स्वीकार करना पूरा उत्तर है, कोई सुलझाने वाला विरोधाभास नहीं।

PQ 9.1 · PYQ 2023-Nov [3] · 10M · Pg 410	LEVEL II Analysis	Hard
--	----------------------	------

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 8

Dividend Decisions

14 विषय • 38 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **पहले sums**

Level I — Comprehension & Knowledge **13.2%** 167 में से 22 marks

Level II — Analysis & Application **86.8%** 167 में से 145 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के केवल 13% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहाय लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: Dividend का अर्थ [Meaning of Dividend]

L2P6-A-C8-T01

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें dividend का अर्थ और payout-retention का बँटवारा दिया गया है।

NOTES

इस शीर्षक पर कोई प्रश्न नहीं छपा है, पर आगे आने वाला हर numerical विषय एक ही विचार पर टिका है: dividend earnings का वह हिस्सा है जो **paid out to shareholders** होता है, और जो बाँटा नहीं जाता वह retained रह जाता है। Retention ratio b और payout ratio $(1 - b)$ एक ही आँकड़े के दो पाठ हैं, और प्रश्न प्रायः एक देकर दूसरा पूछते हैं।

उत्तर जिन रूपों को मानते हैं वे हैं **cash dividend, share repurchase and stock dividend** (bonus shares)। Cash dividend सबसे आम है; pack cash को बहुत चौड़े अर्थ में लेता है - cash, cheque, warrant, demand draft, pay order या Electronic Clearing Service - और फिर परिभाषा को **but not in kind** कहकर बंद कर देता है।

Models per-share भाषा में चलते हैं, totals में कभी नहीं। जहाँ प्रश्न total earnings दे, वहाँ **पहले EPS निकालिए, फिर $DPS = EPS \times \text{payout ratio}$** । जहाँ preference capital हो, वहाँ equity shareholders के लिए earnings preference dividend घटाने के बाद ही निकलती हैं, और वह घटाना अपने आप में एक mark है।

विषय 2: Dividend के रूप [Forms of Dividend]

L2P6-A-C8-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें dividend के रूप, bonus shares और SEBI की शर्तें दी गई हैं।

NOTES

bonus issue के लिए SEBI की शर्तें **चार मदों की सूची हैं, और marks गिनती के हिसाब से मिलते हैं**। एक, bonus shares cash dividends के बदले में जारी नहीं किए जाते। दो, issue को Articles of Association से अधिकृत होना चाहिए और जब तक सारी partly paid-up shares पूरी तरह fully paid-up shares में नहीं बदल जातीं तब तक इसकी घोषणा नहीं की जानी चाहिए। तीन, company ने loan, interest और किसी भी statutory dues के भुगतान में चूक न की हो। चार, bonus shares केवल **share premium and free reserves** में से ही जारी किए जाने हैं।

चौथी शर्त के साथ एक पूँछ लगी है जिसे उत्तर साफ शब्दों में छापता है और परीक्षक ठीक वही खोजता है: bonus shares **fixed assets के revaluation पर बने capital reserve में से जारी नहीं किए जा सकते**। केवल अनुमति मत लिखिए, यह वर्जना भी लिखिए।

Stock dividend का अर्थ है cash dividend के बदले shares का वितरण; जहाँ company मौजूदा shareholders को **बिना किसी consideration के** नई shares जारी करती है वहाँ वह bonus issue है। Company के लिए इसका लाभ यह है कि यह **cash crunch** में ठीक बैठता है, और उस स्थिति में भी जहाँ lenders ने cash dividend देने पर रोक लगा रखी हो।

Investor के लिए लाभ liquidity है। Bonus issue ऊँचे दाम वाली shares को कम दाम वाली shares में तोड़ देता है, जिससे shareholder को **कुछ shares बेच लेने का विकल्प** मिल जाता है और वह cash जुटा लेता है। जहाँ प्रश्न कहे "to the company as well as to the investor", वहाँ दो marks हैं और दो हिस्से - दोनों लिखिए, वरना एक चला जाएगा।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 1 प्रश्न

- SEBI की शर्तों को एक से चार तक number दीजिए और उन्हें उसी क्रम में रखिए जिस क्रम में वे छपी हैं। चार marks का प्रश्न यानी चार शर्तें, हर एक पर एक mark।

TQ 2.2 • MTP 2024-Dec S2 [4] (Or) (c) • DESC • 2M • Pg 431

LEVEL I
Remembering

Easy

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- दो marks वाले लाभ के प्रश्न में हर पक्ष के लिए एक-एक लाभ, एक-एक पंक्ति में दीजिए। bonus issue क्या होता है, इसी में पूरा उत्तर मत खर्च कीजिए।

TQ 2.1 · PYQ 2023-May [6] (a) · DESC · 4M · Pg 431

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 3: Dividend Policy का महत्त्व [Significance of Dividend Policy]

L2P6-A-C8-T03

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें dividend policy का महत्त्व दिया गया है।

NOTES

इस शीर्षक के नीचे कुछ छपा नहीं है, इसलिए इसे उस प्रश्न की तरह पढ़िए जिस पर विषय 7 से 9 तक बहस करते हैं: क्या payout ratio share की कीमत बदल देता है? **Walter और Gordon कहते हैं कि बदल देता है; MM कहते हैं कि नहीं बदलता।** किसी formula तक हाथ बढ़ाने से पहले तय कीजिए कि प्रश्न किस खेमे में बैठता है।

महत्त्व एक तुलना में सिमट जाता है, किसी गणना में नहीं। **जहाँ r , K_e से बड़ा हो वहाँ सब कुछ retain कीजिए;** जहाँ r , K_e से छोटा हो वहाँ सब कुछ बाँट दीजिए; और जहाँ r , K_e के बराबर हो वहाँ payout से कीमत पर कोई फर्क नहीं पड़ता। अध्याय का हर "is this policy optimal" वाला प्रश्न उसी पंक्ति और firm के असली payout से हल हो जाता है।

उत्तर निर्णय को एक जमे-जमाए ढंग से लिखते हैं। जो firm 40% बाँट रही हो जबकि r , K_e से ऊपर हो, वह **not following an optimum dividend policy** है; निकाली गई कीमत market price से नीचे हो तो **the current dividend policy is not optimal**; और निकाली गई कीमत market price के बराबर हो तो मौजूदा retention तथा dividend policy स्वीकार्य जान पड़ती है। यह वाक्य ज्यों का त्यों उतारिए, अपने शब्दों में मत लिखिए।

विषय 4: Retained Earning और Growth का संबंध [Relationship between Retained Earning and Growth]

L2P6-A-C8-T04

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें retained earnings और growth का सम्बन्ध दिया गया है।

NOTES

पूरा सम्बन्ध एक ही पंक्ति है: $g = b \times r$, अर्थात् growth बराबर है retention ratio गुणा return on investment।

retention किसी valuation में इसी एक रास्ते से घुसता है, और Gordon के लगभग हर प्रश्न में इसे working note के रूप में माँगा जाता है।

pack के अपने उदाहरण, ताकि दिख जाए कि substitution यंत्रवत् है: $0.75 \times 22\% = 16.5\%$; $0.65 \times 15\% = 9.75\%$; 60% और 40% का retention, r के 25% के सामने **15% और 10%** देता है; और 46% का औसत retention, 21% के expected return के सामने 9.66% देता है। price वाले formula को छूने से पहले g को एक अलग नामांकित step के रूप में निकालिए।

Retention और payout एक-दूसरे के पूरक हैं: **$b + \text{payout ratio} = 1$** । जहाँ प्रश्न dividend per share और EPS दे, वहाँ $b = 1 - D/E$, और जहाँ वह payout का percentage दे, वहाँ b बचा हुआ हिस्सा है। इन्हें उल्टा पकड़ लेने से growth rate ही पलट जाती है और पूरा उत्तर हाथ से निकल जाता है।

चूँकि r ही g को चलाता है, इसलिए return on investment growth के रास्ते कीमत तक पहुँच जाता है, चाहे आपने जो formula लिखा है उसमें वह दिखाई न दे। pack इसे साफ शब्दों में तय कर देता है: Gordon के model में **केवल cost of equity ही मायने रखती है**, यह दावा सही नहीं है, क्योंकि growth rate निकालने में return on investment का उपयोग होता है।

विषय 5: Dividend Decisions के निर्धारक [Determinants of Dividend Decisions]

L2P6-A-C8-T05

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें dividend decisions के निर्धारक तत्त्व दिए गए हैं।

NOTES

यहाँ कोई प्रश्न नहीं छपा है और pack निर्धारक तत्त्वों की कोई सूची नहीं देता, इसलिए अपनी ओर से कोई सूची मत गढ़िए। उत्तर चलते-चलते जो चीज़ें देते हैं वे वही बंधन हैं जो numerical प्रश्नों में सचमुच काटते हैं: **जिस investment के लिए firm को पैसा जुटाना ही है**, क्या नई equity जुटाई जा सकती है, और firm अपने debt-equity ratio पर जो अधिकतम सीमा स्वीकार करती है।

Walter की सीमाओं वाला उत्तर बताता है कि formula किन बातों को छोड़ देता है, और इसी से यह भी कि असली dividend निर्णय किन बातों पर टिकता है: **taxation**, तरह-तरह के legal और contractual दायित्व, तथा dividend policy के प्रति **management policy and attitude**। निर्धारक तत्त्वों की सूची के सबसे नज़दीक pack यही पहुँचता है, और यह बचाव योग्य है क्योंकि यह छपा हुआ है।

जो payout वाला प्रश्न साथ में investment की ज़रूरत भी बताता है, वह model नहीं, funding के बंधन की परीक्षा ले रहा है। working उसी क्रम में रखिए जिस क्रम में उत्तर रखते हैं - **retained earnings**, फिर **shortfall**, फिर **financing** - और उसके बाद ही किसी payout की सिफ़ारिश कीजिए।

विषय 6: Dividend Policy में व्यावहारिक बातें [Practical Considerations in Dividend Policy]

L2P6-A-C8-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें dividend policy की व्यावहारिक बातें, Lintner का model और Graham and Dodd approach दिए गए हैं।

NOTES

Graham and Dodd: $P = M \times [D + E/3]$, जहाँ M multiplier है, D dividend per share है और E earnings per share है। '60 की EPS, 60% payout और 5 के multiplier पर Scanner $5 \times (36 + 20) = ₹280$ निकालता है — ध्यान रखें कि E/3, EPS का एक-तिहाई है, dividend का नहीं।

Lintner के model में दो parameters हैं और दो marks वाला प्रश्न ठीक वही दो चाहता है, नाम लेकर, उससे आगे कुछ नहीं। पहला है **the target payout ratio**। दूसरा वह spread है जिस पर मौजूदा dividends उस target की ओर समायोजित होते हैं, और उत्तर इसे इन्हीं शब्दों में कहता है। दोनों का नाम लीजिए और रुक जाइए; उत्तर भरने के लिए कोई तीसरी चीज़ है ही नहीं।

Lintner की गणना है $D_1 = D_0 + [(EPS \times \text{target payout}) - D_0] \times \text{adjustment factor}$ । pack का उदाहरण: $6.34 + [(12 \times 60\%) - 6.34] \times 45\% = 6.34 + [7.2 - 6.34] \times 45\% = 6.34 + 0.387 = ₹6.727$ । पहले square bracket हल कीजिए; adjustment factor अंतर को गुणा करता है, पूरे dividend को कभी नहीं।

Graham and Dodd दो marks वाले substitution के रूप में पूछा जाता है। 5 के multiplier, '60 की EPS और 60% के payout पर छपा हुआ working है $5 \times (36 + 20) = ₹280$, जहाँ 36 dividend per share है और 20 EPS का एक-तिहाई। multiplier और bracket दिखाइए - गणित एक ही पंक्ति का है।

Walter की सीमाएँ दो बिंदु हैं, और हर बिंदु के दो हिस्से। पहला, formula dividend policy और share की कीमतों को प्रभावित करने वाले सारे कारकों पर विचार नहीं करता, और market capitalisation rate तय करना कठिन है। दूसरा, यह taxation, तरह-तरह के legal और contractual दायित्वों, तथा dividend policy के प्रति management की नीति और रवैये को अनदेखा कर देता है।

कठिन variant दो market prices देकर r और Ke पूछता है। $x = Ke$ और $y = r/Ke$ रखिए, हर स्थिति के लिए Walter का समीकरण एक बार $D + y(E - D) = Px$ के रूप में लिखिए, और दोनों को साथ हल कीजिए। pack का उदाहरण $x = 20\%$ और $y = 1.25$ देता है, इसलिए Ke 20% है और $r = 1.25 \times 20\% = 25\%$ है।

r और Ke निकल आने के बाद सीमांत मान दो पंक्तियों में आ जाते हैं। 100% retention पर Walter वाली कीमत $10 \times 1.25 / 0.2 = ₹62.50$ है; 100% payout पर वह $10 / 0.2 = ₹50$ है। Gordon के हिसाब से वही आँकड़े '92 और '66 देते हैं, और चूँकि r, Ke से ऊपर है इसलिए firm को 100% retain करना चाहिए, सो 40% का dividend optimum policy नहीं है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- Lintner के parameters और Walter की सीमाओं में number दिए हुए बिंदु लिखिए, और कुछ नहीं। ये दो marks के प्रश्न हैं और गद्य आपका समय खाता है, marks नहीं देता।

TQ 6.2 · MTP 2025-Nov S1 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 432

LEVEL I
Remembering

Easy

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- Lintner में target dividend (EPS x target payout) को एक दिखने वाले step के रूप में निकालिए, फिर अंतर, फिर adjustment factor लगाइए।
- जहाँ दो स्थितियाँ दी हों, वहाँ समीकरण बनाने से पहले DP ratio, retention ratio, DPS, retention per share और MPS को पंक्तियों के रूप में तालिका में रखिए।

PQ 6.1 · PYQ 2023-Nov [1] (c) (i) {C} · 2M · Pg 432

LEVEL II
Application

Easy

PQ 6.2 · RTP 2026-Jan [10] · Pg 433

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- r और Ke हल कर लेने के बाद एक वाक्य में कहिए कि इनमें बड़ा कौन है और payout के लिए इसका क्या अर्थ निकलता है। marks तुलना वाले निष्कर्ष पर मिलते हैं, algebra पर नहीं।

TQ 6.1 · MTP 2024-Jul [3] (b) · DESC · 2M · Pg 432

LEVEL II
Analysis

Easy

विषय 7: Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis

L2P6-A-C8-T07

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें dividend irrelevance की Modigliani and Miller hypothesis दी गई है।

NOTES

मान्यताएँ **पाँच नामवाली मदों की सूची हैं**: Perfect Capital Market, No Taxes, Fixed Investment Policy, No Flotation or Transaction Costs, और No Risk or Uncertainty। हर एक का नाम लीजिए, फिर एक पंक्ति की व्याख्या दीजिए - perfect market का अर्थ है कि सारे investors विवेकपूर्ण ढंग से व्यवहार करते हैं और पूरी सूचना तक सबकी बराबर पहुँच है; fixed investment policy का अर्थ है कि dividend के निर्णय से investment के निर्णय नहीं बदलते और सारा investment equity से जुटाया जाता है।

share की कीमत का सम्बन्ध है $P_0 = (D_1 + P_1) / (1 + K_e)$, और हर numerical में इसे $P_1 = P_0(1 + K_e) - D_1$ के

रूप में पलट लिया जाता है। `120 के P0, 9.6% के Ke और `6.4 के विचाराधीन dividend पर: $P1 = 120 \times 1.096 - 6.4 = `125.12$ , जब dividend घोषित हो, और `131.52, जब न हो। दोनों columns का सारा अंतर dividend ही है। valuation का formula है $nP0 = [(n + Dn)P1 - I + E] / (1 + Ke)$, जहाँ n शुरू में shares की संख्या है, Dn ज़रूरी funds जुटाने के लिए जारी की गई shares, I वह investment, E उस अवधि की कुल earnings और Ke capitalisation rate। पदों की कुंजी पूरी लिखिए; उत्तर लिखते हैं, और गणित फिसल जाए तब भी यह method marks दिला देती है।

funds वाला working दोनों columns में वही तीन पंक्तियाँ है। **Earnings less dividend paid = funds available**; investment less funds available = balance to be raised; **number of new shares = balance / P1**। दोनों columns - dividend declared और not declared - को अगल-बगल रखिए, क्योंकि परीक्षक अंतर देखना चाहता है, दो अलग-अलग उत्तर नहीं।

MM का capital structure वाला रूप भी यहीं आता है। tax के बिना, $Vu = NOI / Ke$ और $VL = Vu + (Debt \times nil)$, इसलिए दोनों firms का मूल्य बराबर रहता है; tax के साथ, $Vu = NOI(1 - t) / Ke$ और $VL = Vu + (Debt \times t)$ । फिर $Ke = NI / S$ और $ko = (Ke \times S/V) + (Kd \times D/V)$, जिसमें tax के बाद $Kd 12\%(1 - 0.4) = 7.2\%$ है।

निर्णय वाला वाक्य ही mark है। firm का मूल्य **चाहे जितना dividend बाँटा जाए, वही रहता है**, और जहाँ दोनों columns में ज़रा-सा अंतर आ जाए वहाँ उत्तर उसे rounding का फल बताते हैं। pack एक ही अपवाद छापता है: जहाँ प्रश्न स्वयं हर payout के लिए अलग P1 थमा देता है, वहाँ निकाला गया P0 सचमुच हिलता है, और तब उत्तर यह निष्कर्ष देता है कि payout के बदलाव ने valuation को वाकई प्रभावित किया है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- हर MM वाले उत्तर को irrelevance वाले वाक्य से बंद कीजिए। उसके बिना सही गणित से भरा पूरा पन्ना भी आखिरी mark गँवा देता है।

TQ 7.1 · PYQ 2026-May [4] (a) · DESC · 4M · Pg 435

LEVEL I
Understanding

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 5 प्रश्न

- पहले P1 निकालिए, फिर ज़रूरी funds, फिर नई shares। P1 से पहले shares निकालेंगे तो आप उस आँकड़े से भाग देंगे जो अभी मिला ही नहीं है।
- dividend देने और न देने की स्थिति एक ही तालिका के दो columns में रखिए, दो अलग उत्तरों में नहीं।

PQ 7.3 · PYQ 2021-Jul [1] (b) {C} · 5M · Pg 441

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7.4 · MTP 2025-Aug S2 [1] (a) · 5M · Pg 442

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7.5 · MTP 2025-Nov S1 [1] (c) · 5M · Pg 444

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7.1 · PYQ 2018-Nov [5] · 10M · Pg 436

LEVEL II
Application

Hard

PQ 7.2 · MTP 2020-May [2] · 10M · Pg 439

LEVEL II
Application

Hard

विषय 8: Theories of Dividend: Walter's Model

L2P6-A-C8-T08

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें Walter का model दिया गया है।

NOTES

उत्तर जिस रूप में formula लिखते हैं वह है $P = [D + (r/K_e)(E - D)] / K_e$, जहाँ P market price per share है, E earnings per share, D dividend per share, K_e cost of equity या rate of capitalisation, और r internal rate of return या return on investment। पदों की कुंजी लिखिए, मान substitute कीजिए, फिर गणना कीजिए - pack के उत्तर हर बार तीनों करते हैं।

मान्यताएँ **छह मदों की सूची हैं**: सारे investment proposals केवल retained earnings से जुटाए जाते हैं; r और K_e स्थिर रहते हैं; perfect capital markets, जिनमें investors विवेकपूर्ण हैं और सूचना खुलकर उपलब्ध है; कोई taxes नहीं और dividend income तथा capital gain के बीच कोई tax discrimination नहीं; कोई flotation या transaction cost नहीं; और **firm का जीवन अनंत है**।

formula से पहले EPS बनाइए। जहाँ preference capital हो, वहाँ **net profit less preference dividend** equity shareholders के लिए earnings देता है, जिसे equity shares की संख्या से भाग दिया जाता है - 50 लाख में से 26 लाख घटाकर 6 लाख shares पर बाँटने से ₹4 आता है। जहाँ प्रश्न profit before tax से शुरू हो, वहाँ पहले tax हटाइए: 40 लाख में से 30% घटाने पर 28 लाख, 4 लाख shares पर, ₹7।

K_e प्रायः P/E ratio में छिपा रहता है। $K_e = 1 / (P/E \text{ ratio})$, और $P/E = MPS / EPS$ । 10 का P/E यानी 10% का K_e ; ₹198 की MPS और ₹18 की EPS मिलकर 11 का P/E देती हैं और इस तरह 9.091% का K_e । K_e को इस तरह निकालना अलग mark है, इसलिए इसे दिखाइए।

निर्णय का नियम: **जहाँ r, K_e से ऊपर हो वहाँ optimum payout शून्य है**, क्योंकि payout घटने के साथ कीमत बढ़ती है, और जहाँ r, K_e से नीचे हो वहाँ firm को सब कुछ बाँट देना चाहिए। ₹3 की EPS, 20% के r और 15% के K_e पर शून्य dividend पर अधिकतम कीमत ₹26.67 है और पूरे वितरण पर न्यूनतम ₹20। दोनों में से कुछ भी निकालने से पहले बताइए कि आप किस स्थिति में हैं।

उल्टा प्रश्न कीमत तय करके payout पूछता है। **D को अज्ञात मान लीजिए**, लक्ष्य कीमत को बाईं ओर रखिए, और हल कीजिए। ₹4 की EPS पर ₹40 की कीमत हो तो उत्तर $D = ₹1$ और 25% के payout तक पहुँचता है; ₹7 की EPS पर ₹48 हो तो $D = ₹6$ और 85.714%। formula एक बार D को खुला रखकर लिख दिया जाए तो algebra एक ही पंक्ति की है।

बार-बार आने वाला जाल वह ratio है जो आपको दिया जाता है। **Retention ratio, payout ratio नहीं है - 40%**

का retention यानी EPS का 60% dividend - और r/K_e को decimal गुणक के रूप में डालना है, $0.15/0.12 = 1.25$, percentage के रूप में नहीं।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- मान्यताएँ एक सूची हैं, और marks गिनती के हिसाब से मिलते हैं। हर एक का नाम एक छोटे उपवाक्य में लिखिए, और जब तक प्रश्न न कहे तब तक किसी का विस्तार मत कीजिए।

TQ 8.1 · PYQ 2022-May [6] (b) · DESC · 4M · Pg 446

LEVEL I
Understanding

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 7 प्रश्न

- EPS और DPS को formula के ऊपर number किए हुए workings के रूप में निकालिए। इस विषय में अधिकतर marks earnings के आँकड़े में जाते हैं, Walter में नहीं।
- मान रखने से पहले formula को उसकी पदों की कुंजी के साथ लिखिए। जहाँ प्रश्न P देकर D पूछे, वहाँ वही formula D को अज्ञात छोड़कर लिखिए।

PQ 8.4 · PYQ 2023-Nov [1] (c) (ii) {C} · 3M · Pg 450

LEVEL II
Application

Easy

PQ 8.7 · PYQ 2025-May [2] (b) · 2M · Pg 454

LEVEL II
Application

Easy

PQ 8.2 · PYQ 2020-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 448

LEVEL II
Application

Medium

PQ 8.3 · PYQ 2021-Jul [1] (d) {C} · 5M · Pg 449

LEVEL II
Application

Medium

PQ 8.5 · PYQ 2025-Jan [1] (c) {C} · 5M · Pg 451

LEVEL II
Application

Medium

PQ 8.1 · PYQ 2019-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 446

LEVEL II
Application

Hard

PQ 8.8 · MTP 2025-Jul S1 [1] (a) · 5M · Pg 454

LEVEL II
Application

Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- एक वाक्य में r की तुलना K_e से कीजिए और आप जो optimum payout बताएँ वह उसी वाक्य से निकले।

PQ 8.6 · RTP 2025-Jan [8] · Pg 452

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 9: Theories of Dividend : Gordon's Model

L2P6-A-C8-T09

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें Gordon का model और dividend growth approach दिए गए हैं।

NOTES

Gordon दो समतुल्य रूपों में छपा है: $P_0 = E(1 - b) / (K_e - br)$ और $P_0 = D_1 / (K_e - g)$ जिसमें $g = br$ । एक ही आँकड़ों पर उत्तरों में दोनों दिखते हैं, इसलिए बताइए कि आप कौन-सा रूप ले रहे हैं। इस विषय का पूरा जोखिम denominator में है - K_e और g दोनों decimal में हों और K_e का g से ऊपर होना ज़रूरी है।

मान्यताएँ **चार मदों की सूची हैं**: कोई external financing नहीं, सारा investment retained earnings से जुटाया हुआ; rate of return r और cost of capital k स्थिर; **firm का जीवन अनंत**; और स्थिर dividend payout ratio।

जहाँ प्रश्न पहले से दिया जा चुका dividend दे, वहाँ उसे बढ़ाइए। `5 वाली shares का `2,400 crores का share capital और 1,000% का dividend **DPS of `50** देता है, इसलिए  $D_1 = 50 \times 1.14 = 57$  और  $P_0 = 57 / (0.18 - 0.14) = `1,425$ । growth rate घटाकर 10% कर दीजिए तो वही working `687.5 देता है - एक input बदलता है, format नहीं।

P/E वाला रूप वही समीकरण है जिसे EPS से भाग दे दिया गया है: $P/E = (1 - b) / (K_e - br)$ । लक्ष्य P/E को बाईं ओर रखिए और b के लिए हल कीजिए। 20% के K_e और 25% के r के साथ 12 का P/E $b = 0.70$ देता है; 17.5% के K_e के साथ 10 का P/E $b = 0.50$ देता है। एक साल बाद की अपेक्षित कीमत तब नई growth rate पर **$MPS \times (1 + g)$** है।

model दी हुई कीमत से उल्टा भी चलता है। `159.09 के  $P_0$ , `10 की EPS, 8% के K_e और 12% के r पर उत्तर $159.09(0.08 - 0.12b) = 10(1 - b)$ हल करके **$b = 0.30$** तक पहुँचता है, इसलिए payout 0.70 है और dividend per share `7। पहले भिन्न हटाइए, फिर b वाले पद इकट्ठे कीजिए।

दो निर्णय वाले वाक्य marks दिलाते हैं। जहाँ r , K_e से ऊपर हो वहाँ **optimum payout ratio शून्य है** - payout घटने के साथ price per share बढ़ती है। जहाँ r , K_e के बराबर हो वहाँ **कोई optimum ratio है ही नहीं**, क्योंकि payout कीमत पर असर डालता ही नहीं। दूसरा वाला वाक्य ही विद्यार्थी छोड़ देते हैं।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- चार मान्यताएँ, चार पंक्तियाँ, उसी क्रम में जिसमें छपी हैं। चार marks का प्रश्न आपसे गिनती ही माँग रहा है।

TQ 9.1 · PYQ 2024-Sep [4] (b) · DESC · 4M · Pg 456

LEVEL I
Remembering

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 4 प्रश्न

- g को उसके अपने step के रूप में निकालिए, फिर भाग देने से पहले जाँच लीजिए कि K_e , g से बड़ा है। denominator ऋणात्मक आ जाए तो समझिए कि b और payout आपस में गड़बड़ हो गए हैं।

- जहाँ उत्तर $D1/(K_e - g)$ के रूप में भी लिखा जा सकता हो और $E(1-b)/(K_e - br)$ के रूप में भी, वहाँ बताइए कि आप कौन-सा रूप ले रहे हैं; pack दोनों स्वीकार करता है।

PQ 9.2 · PYQ 2023-Nov [5] (b) · 5M · Pg 458	LEVEL II Application	Medium
PQ 9.3 · PYQ 2025-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 459	LEVEL II Application	Medium
PQ 9.4 · PYQ 2025-Sep [2] (b) · 3M · Pg 461	LEVEL II Application	Medium
PQ 9.1 · PYQ 2023-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 457	LEVEL II Application	Hard

विषय 10: Dividend Discount Model

L2P6-A-C8-T10

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें dividend discount model और multi-stage growth दिए गए हैं।

NOTES

multi-stage प्रश्न का एक ही आकार है। dividend को पहली दर पर साल-दर-साल बढ़ाए, हर साल को दिए हुए factor पर discount कीजिए, और फिर स्थिर हो चुकी growth rate पर terminal value लेकर उसे आखिरी साल के factor पर discount कीजिए। **Intrinsic value = PV of dividends + PV of terminal value.**

pack का सबसे साफ working: `4 का D0 10% पर बढ़ते हुए चार वर्षों में 4.4, 4.84, 5.324 और 5.856 देता है, जो 15% के PVF पर `14.341 बनते हैं; 61.488 की terminal value 0.572 पर discount होकर 35.171 देती है; और intrinsic value `49.512 है। साल, dividend, PVF और PV की तालिका बनाइए - method marks तालिका में ही बैठते हैं।

निर्णय वाला वाक्य अनिवार्य है और वह तुलनात्मक होता है। `2,185 के market price के सामने `1,408.29 की intrinsic value को **over-priced by `776.71** बताया जाता है। दिशा और अंतर दोनों दीजिए, केवल दो आँकड़े नहीं।

D0 ठीक निकाल लेना ही वह जगह है जहाँ इस प्रश्न का छोटा रूप जीता जाता है। 40% retention पर `3.60 की retained earnings per share का अर्थ है **EPS `9 है**, इसलिए dividend per share $9 \times 60\% = \text{`5.40}$ है। जो per-share आँकड़ा आपको दिया गया है वह असल में है क्या, यह पढ़ लीजिए, तब उसे बढ़ाइए।

इस शीर्षक से जुड़ा वर्णनात्मक प्रश्न dividend के आम रूप पूछता है: **cash dividend**, सबसे आम, जो cash, cheque, warrant, demand draft, pay order या ECS से दिया जाता है पर वस्तु के रूप में नहीं; **share repurchase**, जिसमें company अपनी ही shares corporate cash से वापस खरीदती है; और **stock dividend or bonus shares**, अर्थात् cash dividend के बदले shares का वितरण।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- रूप का नाम लीजिए, एक पंक्ति में उसकी परिभाषा दीजिए, फिर एक उदाहरण या एक परिणाम। दो marks का अर्थ है तीन वाक्य, पूरा पन्ना नहीं।

TQ 10.1 · MTP 2025-Dec S2 [4] · DESC · 2M · Pg 462

LEVEL I
Understanding**Easy****Application** नियम लगाना — sum हल करना · 3 प्रश्न

- discounting को साल, dividend, PVF और PV की तालिका के रूप में बिछाड़िए, फिर terminal value को एक अलग पंक्ति में जोड़िए। गणित का बहता हुआ अनुच्छेद working के marks गँवा देता है।
- terminal value के लिए year-n वाला discount factor लीजिए, year-(n+1) वाला नहीं।

PQ 10.2 · PYQ 2024-May [3] (b) · 3M · Pg 463

LEVEL II
Application**Easy**

PQ 10.1 · PYQ 2021-Dec [1] (c) {C} · 5M · Pg 462

LEVEL II
Application**Medium**

PQ 10.3 · MTP 2024-Nov [2] (b) · 4M · Pg 464

LEVEL II
Application**Medium****विषय 11: Theories of Dividend : Comprehensive**

L2P6-A-C8-T11

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें Walter और Gordon के models को एक ही आँकड़ों पर लगाना दिया गया है।

NOTES

व्यापक प्रश्न एक ही आँकड़ों का सेट थमाकर दोनों कीमतें माँगता है। Walter को $P = [D + (r/K_e)(E - D)] / K_e$ के रूप में और Gordon को $P_0 = E(1 - b) / (K_e - br)$ के रूप में लिखिए, उन्हें उसी क्रम में हल कीजिए जिस क्रम में प्रश्न ने उन्हें number दिया है, और दोनों को एक ही working साझा मत करने दीजिए। एक ही आँकड़े प्रायः बहुत अलग कीमतें देते हैं - एक प्रश्न में `71.875 और `100, दूसरे में `1,200 और `2,250 - और यह अंतर कोई गलती नहीं है।

earnings वाला working दोनों में साझा है और उस पर अलग marks मिलते हैं। `30,00,000 के net profit में से `1,00,00,000 पर 12% का preference dividend घटाने पर `18,00,000 बचते हैं, जो 6,00,000 shares पर बँटते हैं, सो EPS `3 है; फिर 75% का retention DPS को `0.75 कर देता है। जहाँ केवल return on equity और book value दी हो, वहाँ  $EPS = ROE \times BVPS$ , इसलिए  $0.15 \times 125 = `18.75$ ।

Gordon को D1 से भी लिखा जा सकता है और D0 से भी, और pack एक ही प्रश्न पर दोनों छापता है - बढ़े हुए dividend से `58.27 और बिना बढ़ाए रूप से `50। **आप कौन-सा रूप ले रहे हैं, उसका नाम लिखिए**

substitution के ठीक ऊपर एक पंक्ति में; विकल्प स्वीकार्य बताया गया है, बिना नाम वाली मिलावट नहीं।

जहाँ Gordon के लिए बने आँकड़ों पर Walter लगाया जाता है, वहाँ उत्तर जोड़ने वाली मान्यता साफ शब्दों में लिखते हैं: **D को अनंत तक स्थिर माना गया है**, इसलिए Walter के भीतर dividend में कोई growth नहीं जोड़ी जाती। हर model में चुपचाप अलग dividend लगाने के बजाय वह मान्यता लिख दीजिए।

MM और Gordon को मिलाकर बना प्रश्न एक ही कड़ी में चलता है। Gordon देता है $P_0 = 12 / (0.25 - 0.20) = ₹240$; shares की संख्या issued capital को कीमत से भाग देकर आती है, $₹24,00,000 / 240 = 10,000$; फिर MM, $P_0 = (D_1 + P_1) / (1 + K_e)$ से P_1 देता है, सो $P_1 = ₹288$; और ज़रूरी earnings $nP_0 = [(n + D_n)P_1 - I + E] / (1 + K_e)$ से निकलती हैं, जिससे $E = ₹3,32,000$ मिलता है। हर step अगले को खिलाता है, इसलिए P_0 में एक चूक पूरी कड़ी की कीमत ले लेती है।

Walter यहाँ भी उल्टा चलता है। $₹6$ की EPS पर, 25% के r और 15% के K_e के साथ कीमत को $₹60$ पर रोकने के लिए D को अज्ञात मानकर हल कीजिए: $D ₹1.50$ आता है, सो **retention ratio $4.5/6 = 75\%$ है।** Gordon के हिसाब से साथ का उत्तर वही मानक वाक्य है - जहाँ r, K_e से ऊपर हो वहाँ optimum payout ratio शून्य होता है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 6 प्रश्न

- EPS और DPS का working एक ही बार कीजिए, उसे box में रखिए, और दोनों models को उसी से खिलाइए। हर model के भीतर earnings दोबारा निकालना ही वह जगह है जहाँ दोनों उत्तर एक-दूसरे से छिटक जाते हैं।
- models को उसी क्रम में हल कीजिए जिस क्रम में प्रश्न ने उन्हें गिनाया है, और हर एक के शीर्ष पर उसका formula लिखिए।

PQ 11.1 · PYQ 2019-May [1] (d) {C} · 5M · Pg 465	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.2 · PYQ 2021-Jan [1] (b) {C} · 5M · Pg 466	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.3 · MTP 2024-Jul [2] (b) · 4M · Pg 468	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.4 · MTP 2024-Dec S2 [2] (b) · DESC · 4M · Pg 470	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.6 · PYQ 2026-May [3] (a) · 4M · Pg 473	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.5 · PYQ 2026-Jan [1] (c) {C} · 5M · Pg 471	LEVEL II Application	Hard

विषय 12: Stock Splits

L2P6-A-C8-T12

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें stock splits दिए गए हैं।

NOTES

यहाँ चार marks का प्रश्न यानी **दो लाभ और दो सीमाएँ**, बराबर-बराबर बँटी हुई, हर एक पर एक mark। उत्तर का ढाँचा दो शीर्षक वाली सूचियाँ हैं - अनुच्छेद लिखकर यह आशा मत कीजिए कि परीक्षक उसमें से चार बिंदु ढूँढ़ लेगा।

जैसे छपे हैं वैसे लाभ: split share को **छोटे investors की पहुँच में** ले आता है; और shares की बड़ी संख्या shareholders की संख्या बढ़ा सकती है, जिससे investment की संभावना बढ़ सकती है।

जैसे छपी हैं वैसे सीमाएँ: split की प्रक्रिया पर ही अतिरिक्त खर्च करना पड़ता है; और **share की कम कीमत speculators को खींच सकती है** या short-term investors को, जिन्हें company आम तौर पर पसंद नहीं करती।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- उत्तर को संतुलित रखिए: जितने लाभ उतनी ही सीमाएँ दीजिए, और ठीक उतनी ही संख्या दीजिए जितनी माँगी गई है। दोनों को अपने-अपने उप-शीर्षकों के नीचे बाँटिए ताकि परीक्षक दोनों पा सके।

TQ 12.1 · PYQ 2025-Sep [4] (a) · DESC · 4M · Pg 474

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 13: Share Buyback

L2P6-A-C8-T13

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें share buyback दिया गया है।

NOTES

इस शीर्षक पर कोई प्रश्न नहीं छपा है और pack केवल एक पंक्ति की परिभाषा रखता है, इसलिए उत्तर उतना ही रखिए जितने का आधार है: share repurchase वह लेन-देन है जिसमें company **अपनी ही shares corporate cash से वापस खरीद लेती है**, और pack जोड़ता है कि आजकल बहुत-सी corporates ऐसा करती हैं।

syllabus में इसकी जगह **dividend के एक रूप** की है। जहाँ प्रश्न dividend के आम रूप समझाने को कहे, वहाँ buyback तीन में से दूसरा है - cash dividend, share repurchase, stock dividend - और इसे छोड़ देना तीन मदों की सूची में एक mark की कीमत माँगता है।

buyback की pricing, tax treatment या वैधानिक सीमाएँ याद के भरोसे उत्तर में मत घसीटिए। **इस Scanner में उन पर कुछ भी नहीं छपा है**, और यहाँ जो marks मिलते हैं वे नाम लेने और परिभाषा देने पर मिलते हैं, गणना पर नहीं।

विषय 14: मिश्रित sums [Integrated Problems]

L2P6-A-C8-T14

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 8, Dividend Decisions, जिसमें Gordon और Walter के models को CAPM के साथ मिलाकर बने integrated problems दिए गए हैं।

NOTES

integrated problem असल में Gordon ही है, जिसके तीनों inputs कहानी में दबे पड़े हैं। **g, D1 और Ke को तीन अलग-अलग नामांकित workings के रूप में निकालिए**, हर एक का अपना शीर्षक हो, और उसके बाद कीमत वाली पंक्ति लिखिए। उत्तर ठीक इसी ढाँचे में है और शीर्षक स्वयं marks दिलाते हैं।

g के लिए: retention ratio **दिए गए पाँच वर्षों का औसत** है, $(40 + 65 + 50 + 45 + 30) / 5 = 46\%$, और expected return probability से भारित योग है, 20×0.3 plus 15×0.6 plus $12 \times 0.5 = 21\%$, इसलिए $g = 0.46 \times 21\% = 9.66\%$ । छपी हुई probabilities का जोड़ एक से अधिक है और उत्तर उन्हें ठीक वैसे ही लेता है जैसे दी गई हैं - उसकी विधि दोहराए, उन्हें normalise मत कीजिए।

D1 के लिए: dividend तिमाही है, इसलिए **पहले उसे वार्षिक बनाइए** - $3 \text{ per quarter} \times 4 = 12$ - और फिर उसे बढ़ाइए, $12 \text{ plus } 9.66\% = 13.16$ । तिमाही का आँकड़ा सीधे वार्षिक model में डाल देने से उत्तर चौथाई रह जाता है।

Ke के लिए: CAPM लीजिए, $Ke = R_f + (R_m - R_f) \times \beta = 4.5 + (12.5 - 4.5) \times 1.3 = 14.9\%$ । फिर $P_0 = 13.16 / (0.149 - 0.0966) = 251.15$ ।

फिर वही आँकड़े Walter में डाले जाते हैं, और उत्तर अंतर पर उँगली रखता है: **जहाँ D स्थिर है वहाँ कोई growth नहीं जोड़ी जाती**। EPS को dividend में एक घटा retention ratio से भाग देकर निकाला जाता है, $12 / (1 - 0.46) = 22.22$, और Walter वाली कीमत 177.21 आती है। दो models, दो कीमतें, दोनों बताई जाती हैं।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- तीनों inputs को कीमत से पहले अक्षर वाले workings के रूप में लिखिए - (A) g, (B) D1, (C) Ke। integrated प्रश्न पर marks workings पर मिलते हैं, क्योंकि आखिरी भाग एक ही पंक्ति का होता है।
- हर आँकड़े को किसी formula में घुसने से पहले वार्षिक और gross up कर लीजिए - तिमाही dividends, औसत किए गए ratios, probability से भारित returns।

TQ 14.1 · RTP 2025-May [8] · Pg 475

LEVEL II
Application

Medium

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 9.1

Management of Working Capital - Working Capital Management का परिचय

6 विषय • 23 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: C

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है पहले sums

Level I — Comprehension & Knowledge **2.9%** 140 में से 4 marks

Level II — Analysis & Application **97.1%** 140 में से 136 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के केवल 3% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहारा लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: Working Capital का अर्थ और अवधारणा [Meaning and Concept of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T01

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management, जिसमें working capital का अर्थ और concept दिया है।

NOTES

Permanent working capital ही base working capital है - **current assets में निवेश का वह न्यूनतम स्तर** जिसे entity अपने रोज़ के काम चलाने के लिए हर समय बनाए रखती है। उत्तर वह qualifier जोड़ता है जिस पर दूसरा mark मिलता है - यह आम तौर पर business में लगा ही रहता है, जब तक operations **स्थायी रूप से बढ़ाए या घटाए** न जाएँ, और ऐसा होने पर permanent requirement स्वयं ऊपर-नीचे हो जाती है।

Temporary working capital वह हिस्सा है जो permanent हिस्से के ऊपर चाहिए। उत्तर इसके दूसरे नाम भी गिनाता है - variable या fluctuating working capital - और इसे एक कारण से जोड़ता है: यह उन short-term requirements को finance करता है जो **sales volume में उतार-चढ़ाव** से पैदा होती हैं।

इस तरह का चार-mark वाला "describe" प्रश्न दो अनुच्छेदों का होता है, हर type पर एक, और हर अनुच्छेद परिभाषा, फिर व्यवहार, फिर कारण के क्रम में चलता है। उद्धृत कथन कहता है कि operating cycle के दौरान production और sales को चलाने के लिए दोनों ज़रूरी हैं, इसलिए **अंत में दोनों को operating cycle से जोड़ें**, दो परिभाषाओं को आमने-सामने रखकर छोड़ न दें।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- हर type को उसके अपने अनुच्छेद में परिभाषित करें, और वही वाक्यांश काम में लें जो उत्तर लेता है - permanent के लिए base या minimum level, temporary के लिए variable या fluctuating।
- प्रश्न जो कथन उद्धृत करता है उसी का उत्तर दें। यदि वह कहता है कि दोनों ज़रूरी हैं, तो अंतिम एक पंक्ति में बताइए कि हर एक क्यों ज़रूरी है।

TQ 1.1 · PYQ 2023-May [6] (b) · DESC · 4M · Pg 482

LEVEL I
Understanding**Medium****विषय 2: Working Capital का महत्त्व [Significance of Working Capital]**

L2P6-A-C9.1-T02

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management, जिसमें working capital management का महत्त्व और scope दिया है।

NOTES

scope वाले प्रश्न का उत्तर **पाँच components की trade-off table** से दिया जाता है, इसी क्रम में: inventory, receivables, prepayment of expenses, cash and cash equivalents, और payables and expenses। हर row में तीन cells होते हैं - **ऊँची side का लाभ, यानी profitability**, नीची side का लाभ, यानी liquidity, और वह technique जो दोनों में संतुलन बैठाती है।

rows जैसी छपी हैं। Inventory: कम stock-out profitability बढ़ाते हैं, उसके सामने कम inventory में capital कम लगता है पर stock-out और goodwill जाने का जोखिम रहता है, संतुलन **EOQ और JIT** से। Receivables: लंबा credit period customers को खींचता है और revenue बढ़ाता है पर bad debts भी बढ़ाता है, उसके सामने cash sales liquidity तो देती हैं पर revenue नहीं बढ़ाती, संतुलन credit policy को परखकर और **factoring** काम में लेकर। Prepayment of expenses: अनिश्चितता घटाता है और inflationary environment में लाभप्रद रहता है, उसके सामने liquidity सुधरती है, संतुलन **cost-benefit analysis** से।

आखिरी दो rows। Cash and cash equivalents: cash रखने का अर्थ है payables समय पर चुकते हैं, जिससे goodwill सुधरती है और आगे discounts पाने में मदद मिलती है, उसके सामने वही cash कहीं और लगाया जा सकता था, संतुलन **cash budgets** और cash management techniques से। Payables and expenses: भुगतान टालने से capital दूसरे investment avenues के लिए खुल जाता है, उसके सामने goodwill और आगे के discounts के लिए payables समय पर चुकाने हैं, संतुलन credit policy और उससे जुड़ी cost को परखकर।

किसी scenario पर लागू करते समय उत्तर भाषण नहीं देता। वह हर उस component को उठाता है जिसे कहानी ने हिलाया है - ऊँची inventory, लंबा credit, घटता cash, देर से चुकाए गए supplier payments - और बताता है कि **company ने trade-off की कौन सी side चुनी है** और उसकी कीमत क्या है। component का नाम, side का नाम, परिणाम का नाम - तीनों लिखें।

इस head का numerical supplier discount का निर्णय है। पहले alternative return को gross up करें: **10%**

TDS के बाद का मासिक 1.5% यानी $1.5/0.90 \times 12 = 20\% \text{ per annum}$ । उसके सामने, अतिरिक्त 45 दिनों पर 2% discount छोड़ने की implied annual cost **17.54%** बैठती है। चूँकि gross return implied cost से ऊपर है, इसलिए **company को supplier का offer स्वीकार नहीं करना चाहिए।**

यही निष्कर्ष फिर एक `10,000 के invoice पर सिद्ध किया जाता है, और वह table उतारने लायक है। discount ठुकराएँ: `10,000 चुकाएँ, उसमें से `9,800 को दिन 15 से दिन 60 तक 20% पर लगाने से मिलने वाला `245 का return घटाएँ, तो **net cost `9,755** रह जाती है। discount लें: **`9,800** चुकाएँ। ठुकराना सस्ता है, क्योंकि रोके गए cash पर मिलने वाला return discount की बचत से बड़ा है।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- प्रश्न जो scenario देता है उसमें component दर component चलें, और पूरे पर टिप्पणी करने से पहले हर एक का trade-off बता दें।

TQ 2.1 · RTP 2025-Sep [10] (c) · DESC · Pg 483

LEVEL II
Analysis

Medium

PQ 2.1 · MTP 2025-Dec S2 [2] · 10M · Pg 484

LEVEL II
Analysis

Hard

विषय 3: Working Capital के निर्धारक [Determinants of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T03

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management, जिसमें working capital के determinants दिए हैं।

NOTES

इस शीर्षक के नीचे कोई प्रश्न नहीं छपा है, इसलिए दोहराने के लिए कोई छपी सूची है ही नहीं और गढ़नी भी नहीं चाहिए। Scanner इतना ज़रूर दिखाता है कि paper सचमुच किन determinants को काम में लेता है, क्योंकि वे हर estimation प्रश्न के आँकड़ों के रूप में आते हैं: **raw materials, work-in-progress और finished goods के holding periods**, debtors को दिया और suppliers से लिया गया credit, wages तथा overheads के भुगतान में lag, न्यूनतम cash balance, और गतिविधि का स्तर।

इनमें से हर एक determinant इसलिए है कि उसे हिलाने पर requirement एक तय दिशा में हिलती है। लंबा stock या debtor period **current assets बढ़ाता है और इसलिए requirement भी बढ़ाता है**; लंबा creditor period current liabilities बढ़ाता है और इसलिए requirement घटा देता है। विषय 6 के operating cycle formula के पीछे यही पूरा तर्क है।

जहाँ प्रश्न गणना के बजाय determinants पर चर्चा माँगे, वहाँ उन्हें प्रश्न के अपने दिए तथ्यों से उठाएँ - sales में growth, दी गई credit terms, production process की प्रकृति - और हर बार कहें कि **requirement बढ़ेगी या घटेगी**। जो उत्तर determinants तो गिना देता है पर दिशा नहीं बताता, वह analysis नहीं, रट्टा लगता है।

विषय 4: Management of Working Capital

L2P6-A-C9.1-T04

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management, जिसमें working capital का प्रबंधन, liquidity ratios और factoring दिए हैं।

NOTES

इस दावे पर कि inventory जमा करने से working capital efficiency सुधरती है, उत्तर **नहीं** है, और उसके पीछे **पाँच बिंदुओं की सूची** इसी क्रम में है: funds का अकुशल उपयोग, क्योंकि cash बिना बिके माल में बँध जाता है और holding costs ऊँची हो जाती हैं; **liquidity का झूठा भरोसा**, क्योंकि inventory, cash या receivables से कम liquid है; inventory turnover में गिरावट; obsolescence का जोखिम, खास तौर पर fast-moving industries में; और efficiency नापने वाला पैमाना स्वयं, जो **cash conversion cycle** है, ratio नहीं।

अंतिम वाक्य ही judgement का mark है: inventory बढ़ाना **current ratio को फुला देता है पर working capital efficiency को नुकसान पहुँचाता है**, क्योंकि funds धीमे चलने वाली assets में बँध जाते हैं, और असली efficiency liquidity तथा turnover के संतुलन से आती है, asset का आकार बढ़ाने से नहीं। current ratio को एक बार current assets बटा current liabilities लिख दें, फिर तर्क करें।

factoring का मूल्यांकन एक तय क्रम में चलता है और हर पंक्ति एक mark है। पहले credit sales, फिर दोनों payment patterns का **weighted average निकालकर average collection period**, फिर average receivables = credit sales x collection period / 360, फिर **factoring commission**, फिर **factoring reserve**, फिर advance के लिए उपलब्ध राशि यानी receivables में से reserve और commission घटाकर, फिर collection period के लिए factor का interest, और अंत में सचमुच चुकाया गया advance।

अब तक निकाली गई costs एक collection period की हैं, इसलिए कुछ भी तुलना करने से पहले **360/collection period से गुणा करके उन्हें annualise करें**। 80 दिनों की `71,111 commission और `1,25,156 interest बनकर `3,20,000 और `5,63,200 हो जाते हैं, यानी कुल वार्षिक cost `8,83,200।

उसके सामने वे savings रखें जो firm को factoring से मिलती हैं: **बची हुई cost of credit administration** और टले हुए bad debts, यहाँ दोनों `2,40,000, कुल `4,80,000। **Net cost = annual cost less savings = `4,03,200**। दोनों हिस्से A और B शीर्षक वाले blocks के रूप में आने चाहिए - savings block के बिना अकेला net ऑकड़ा method नहीं दिखाता।

effective cost है **net cost में सचमुच चुकाए गए advance का भाग**, $\frac{4,03,200}{30,03,733} = 13.42\%$, और उत्तर यह विकल्प भी दर्ज करता है कि advance के लिए उपलब्ध राशि से भाग दिया जाए, जिससे 12.89% आता है। आपने कौन सा base लिया है, यह लिख दें। निर्णय फिर सीधी तुलना है: 12% पर bank finance 13.42% से सस्ता

है, इसलिए firm को **factoring service नहीं लेनी चाहिए।**

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- सबसे पहले receivables का ऑकड़ा बनाइए - commission, reserve और interest तीनों उसी के प्रतिशत हैं।
- bank rate से तुलना करने से पहले commission और interest को annualise करें। per-period cost की annual rate से तुलना करना आम चूक है।

PQ 4.1 · RTP 2025-Sep [9] · Pg 488

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- यह परखने वाला दावा है, वर्णन करने वाला विषय नहीं। पहले बताइए ratio क्या करता है, फिर inventory जमा होने से liquidity और cost पर क्या असर पड़ता है, फिर दावे पर एक निर्णायक वाक्य दीजिए।

TQ 4.1 · MTP 2025-Jul S1 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 487

LEVEL II
Analysis

Hard

विषय 5: Working Capital की ज़रूरत का अनुमान [Estimating Working Capital Needs]

L2P6-A-C9.1-T05

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management, जिसमें working capital की ज़रूरत का अनुमान और credit policy का मूल्यांकन दिया है।

NOTES

statement का रूप तय है और उसे ज्यों का त्यों उतारना रफ़्तार से ज़्यादा काम का है। **A. Current Assets** - raw material stock, work-in-progress, finished goods, debtors, cash and bank, prepaid expenses, advance tax - जिनका जोड़ **gross working capital** है। **B. Current Liabilities** - creditors for materials, outstanding wages, outstanding overheads। फिर **net working capital = A - B**, और उसके नीचे safety margin।

जहाँ प्रश्न cash cost basis कहता है, वहाँ **हर non-cash item निकाल दें** और assets को cost पर आँकें, selling price पर नहीं। Depreciation manufacturing overheads में से निकलती है; **revenue subsidy भी निकलती है**, क्योंकि वह machine की cost नहीं, बल्कि एक revenue expense घटाती है। Debtors तब **cash cost of sales** पर ले जाए जाते हैं, कभी sales value पर नहीं।

stock की पंक्तियाँ दिए गए holding periods के अनुसार चलती हैं। Raw material एक महीने की consumption पर; finished goods एक महीने की cash cost of goods sold पर; work-in-progress बताए गए stage पर - और जहाँ प्रश्न चुप हो वहाँ **material at 90% or 100% and conversion at 50%**। जहाँ आपने completion stage

मान लिया है, वहाँ **उस assumption को note के रूप में लिखें**; छपे हुए उत्तर यही करते हैं, और notes पर marks मिलते हैं।

Current liabilities वहीं हैं जहाँ समय बताने वाले शब्द मायने रखते हैं, और वही समय marks हैं। **अगले महीने के शुरू में चुकाई जाने वाली** wages का अर्थ है एक महीना outstanding; एक महीने की देरी से चुकाए जाने वाले expenses का अर्थ भी एक महीना outstanding, और जहाँ केवल outstanding राशि दी हो वहीं से आप वार्षिक आँकड़े तक gross up कर पाते हैं; जो कुछ **पहले ही चुका दिया गया है वह assets की ओर prepayment है, liability नहीं।**

क्रम का एक जाल बार-बार आता है। जहाँ cash को current liabilities के प्रतिशत के रूप में रखना हो, वहाँ liabilities का block पूरा हुए बिना cash निकाला ही नहीं जा सकता, और उन liabilities में outstanding wages तथा expenses भी शामिल हैं। **पहले liabilities, फिर cash, फिर total निकालें।** liabilities अंतिम होने से पहले cash जोड़ देना वही चूक है जिससे उत्तर बचने को कहते हैं।

safety margin अंत में, net working capital पर लगती है, और **यह लिख दें कि आपने उसे लगाया है -** '9,62,124 पर 15% से '1,44,319 आता है और net requirement '11,06,443। export वाले प्रश्न में वही statement विशेष बातों को भी समेट लेता है: imported material यानी **purchase price plus customs duty less duty drawback**; letter of credit export debtor period को तीन महीने से घटाकर **एक महीना** कर देता है; और सलाह देने से पहले export sales की cash cost को export sales value के सामने रखा जाता है, उसके बाद non-monetary factors जोड़े जाते हैं।

credit policy वाला प्रश्न अलग format का है और percentage return के रूप में हल होता है। बढ़ी हुई credit sales लें, फिर **contribution at (1 - variable cost ratio)**, उसमें से bad debt loss घटाएँ, फिर cash discount की cost घटाएँ, जिससे after-tax profit at (1 - tax rate) मिलता है; फिर receivable investment में आई कमी; फिर **expected return = profit / change in investment**; फिर **net gain = opportunity cost less expected return**। 5.2% का net gain policy बदलने के कारण के रूप में दर्ज किया जाता है, और सिफ़ारिश का वाक्य आखिरी mark है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 4 प्रश्न

- statement पर A. Current Assets और B. Current Liabilities के शीर्षक लगाएँ और घटाने से पहले हर block का जोड़ निकालें। बिना शीर्षक के आँकड़ों का column presentation के marks गँवा देता है।
- आप जो भी assumption लें - completion stage, cash cost basis, other overheads का treatment - उसे statement के नीचे क्रमांकित note के रूप में लिखें।

PQ 5.4 · PYQ 2026-Sep [1] (c) {C} · 5M · Pg 499

LEVEL II
Application

Medium

PQ 5.1 · RTP 2025-May [9] · Pg 490

LEVEL II
Application

Hard

PQ 5.2 · MTP 2025-Aug S2 [3] (a) · 8M · Pg 494

LEVEL II
Application

Hard

विषय 6: Operating or Working Capital Cycle

L2P6-A-C9.1-T06

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management, जिसमें operating या working capital cycle दिया है।

NOTES

formula है **Operating Cycle = R + W + F + D - C**, जहाँ R है raw material storage period, W है work-in-progress का conversion या holding period, F है finished goods storage period, D है debtors collection period और C है creditors payment period। term key पूरी लिख दें - उत्तर यही करते हैं, और किसी भी गणित से पहले यह एक mark है।

हर period है average stock बटा उससे मेल खाता annual flow, गुणा 365 या 360, और इन्हें गलत जोड़े में बाँधना सबसे आम चूक है। R का भाजक है **annual consumption**, यानी opening stock जोड़ purchases घटाओ closing stock, purchases नहीं। W का भाजक है **annual cost of production**। F का भाजक है **cost of goods sold**। D का भाजक है **annual credit sales** और C का **annual credit purchases**। जोड़ने से पहले हर एक को पूरे दिनों में round कर लें।

फिर दो पंक्तियाँ प्रश्न को बंद करती हैं। **Number of operating cycles = 365 / operating cycle period**, और जितनी working capital चाहिए वह है annual operating cost बटा cycles की वही संख्या। हल करके देखें: $53 + 35 + 45 + 77 - 63 = 147$ दिन, तो $365/147 = 2.48$ बार, और $4,225 \text{ lakh} / 2.48 = 1,703.63 \text{ lakh}$; 170.36 lakh का 10% contingency reserve उस भाग के बाद जोड़ा जाता है, पहले नहीं, जिससे $1,874 \text{ lakh}$ आता है।

दो रूपांतर छपे हैं। जहाँ credit sales बंद करके pre-payment अपनाया जाता है, वहाँ **cycle में से D हटा दें** - $45 + 20 + 25 - 60$ के साथ cycle 60 दिन से गिरकर 30 दिन रह जाता है - और requirement आधी हो जाती है; केवल नया आँकड़ा नहीं, कमी बताइए। जहाँ contingency को **provision सहित requirement** के प्रतिशत के रूप में कहा गया हो, वहाँ गुणक $1/9$ है, 10% नहीं, इसलिए $4,49,792 \times 1/9 = 49,977$ ।

cash cycle वाले प्रश्न वही विचार हैं, बस cash की भाषा में। cash cycle है inventory days जोड़ receivable days घटाओ payable days; **cash turnover = 360 / cash cycle**; और minimum operating cash है कुल वार्षिक cash outlay बटा वही turnover, जिसमें outlay का अर्थ है sales में से net profit घटाकर। तो $60 + 90 - 30 = 120$ दिन, turnover 3, outlay 180 lakhs , minimum cash 60 lakhs । जहाँ collection छोटा करने के लिए discount दिया जाता है, वहाँ cycle फिर से निकालें, फिर नई minimum cash, और फिर opportunity cost की बचत (rate गुणा कमी, tax के बाद) को discount की cost (discount गुणा लाभ लेने वालों का अनुपात गुणा sales, tax के बाद) के सामने रखें - यहाँ 1.26 lakhs के सामने 1.68 lakhs , इसलिए यह **scheme नहीं अपनानी चाहिए**।

इस head के estimation प्रश्न cash cost वाले हैं और अपने दो जाल साथ लाते हैं। जहाँ sales का केवल एक हिस्सा credit पर हो, वहाँ **debtors केवल credit वाले हिस्से पर निकाले जाते हैं** - यदि cash sales, credit sales से

75% कम हैं, तो credit sales कुल का 80% हैं। और finished goods तथा debtors को **depreciation छोड़कर cost** पर आँका जाता है, जबकि creditors purchases पर निकलते हैं, और purchases का अर्थ है consumption जोड़ closing raw material stock, अकेली consumption नहीं।

यहाँ दो तैयार theory के टुकड़े बैठे हैं। working capital policy वाला प्रश्न conservative, moderate और aggressive को table में रखता है और हर एक के नीचे **net working capital, rate of return और current ratio** माँगता है, और दर्शा यह है कि aggressive policy में **सबसे ऊँचा return और सबसे नीचा current ratio** दिखता है। और factoring बनाम forfaiting छह rows का अंतर है: meaning; recourse, जहाँ factoring with या without recourse हो सकती है पर forfaiting **हमेशा non-recourse** होती है; amount, **80% to 90% up front against 100%**; type of receivables, domestic या international बनाम केवल international; cost, seller पर बनाम overseas buyer पर; और secondary market, जो factoring में नहीं है और forfaiting में है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 13 प्रश्न

- raw material period को छूने से पहले opening stock जोड़ purchases घटाओ closing stock से annual consumption निकाल लें।
- हर average stock को उसके अपने भाजक से मिलाएँ - work-in-progress के लिए production cost, finished goods के लिए cost of goods sold, debtors के लिए credit sales।

PQ 6.6 · PYQ 2023-Nov [1] (d) {C} · 5M · Pg 511	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.7 · RTP 2024-May [7] · Pg 513	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.8 · PYQ 2024-Sep [1] (b) {C} · 5M · Pg 517	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.9 · RTP 2024-Sep [10] · Pg 518	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.10 · PYQ 2025-Jan [2] (b) · 3M · Pg 520	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.11 · MTP 2025-Jul S1 [1] (c) · 5M · Pg 522	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.12 · RTP 2026-May [9] · Pg 524	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.13 · PYQ 2026-May [3] (b) · 6M · Pg 527	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.1 · PYQ 2018-May [5] · 10M · Pg 501	LEVEL II Application	Hard
PQ 6.2 · RTP 2018-Nov [7] · Pg 504	LEVEL II Application	Hard
PQ 6.3 · PYQ 2019-May [5] · 10M · Pg 506	LEVEL II Application	Hard

PQ 6.4 · PYQ 2020-Nov [2] · 10M · Pg 508

LEVEL II
Application

Hard

PQ 6.5 · PYQ 2021-Jan [1] (d) {C} · 5M · Pg 510

LEVEL II
Application

Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- जहाँ प्रश्न एक ही term बदल दे, जैसे debtor period हटा दे, वहाँ cycle फिर से निकालें और केवल नई requirement नहीं, requirement में आया बदलाव बताएँ।

TQ 6.1 · MTP 2024-Dec S2 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 500

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 9.2

Management of Working Capital - Treasury और Cash Management

7 विषय • 9 वर्गीकृत प्रश्न • महत्व: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge **34.1%** 44 में से 15 marks

Level II — Analysis & Application **65.9%** 44 में से 29 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 34% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है। यह विभाजन ध्यान से पढ़िए: इस अध्याय में केवल 9 classified question हैं, इसलिए एक ही प्रश्न इसे कई अंक ऊपर-नीचे कर देता है।

विषय 1: Treasury Management का अर्थ [Meaning of Treasury Management]

L2P6-A-C9.2-T01

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, जिसमें बताया गया है कि treasury management का अर्थ क्या है और finance function के भीतर treasury कहाँ बैठती है।

NOTES

इस head के सामने Scanner **no PYQ, RTP or MTP** घोषित करता है और इस पर कोई प्रश्न नहीं छापता। इसे अगले विषय के ढाँचे की तरह एक बार पढ़ लीजिए; treasury के बारे में परीक्षक ने असल में जो कुछ पूछा है वह सब functions की सूची बनकर लौटता है।

छपे हुए उत्तर जिस scope को सहारा देते हैं वह एक ही वाक्य है: firm के cash, funding, currency, corporate finance और banking relationships की ज़िम्मेदारी treasury की है। 2026 के RTP वाले प्रश्न में दिशा भी जुड़ जाती है - यह department **from cash handling to hedging forex risk** तक और capital structure की composition तक पहुँच चुका है।

कभी कोई प्रश्न "explain treasury management" से शुरू हो तो वही एक पंक्ति का scope वाला वाक्य दीजिए और सीधे विषय 2 के पाँच heads में चले जाइए। **marks heads पर टिके हैं**, definition पर नहीं।

विषय 2: Treasury Department के कार्य [Functions of Treasury Department]

L2P6-A-C9.2-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, जिसमें treasury department के मूल कार्य दिए गए हैं।

NOTES

उत्तर एक **five-head list** है और marks नाम लिए गए heads की गिनती के पीछे चलते हैं। 2016 के उत्तर का क्रम है Cash Management, Funding Management, Currency Management, Corporate Finance, Banking; 2026 के RTP उत्तर का क्रम है Cash Management, Currency Management, Fund Management, Banking, Corporate Finance। **दोनों में से कोई भी क्रम स्वीकार होता है** - पहले पाँचों के नाम लिख दीजिए, फिर हर एक के नीचे दो या तीन sub-points दीजिए।

Cash Management: **cash budgets** के ज़रिए आगे की cash आवश्यकता का पूर्वानुमान; **float management** के ज़रिए receivables की कुशल वसूली और liabilities का भुगतान; divisions और branches पर funds की स्थिति पर नज़र रखना और बेकार पड़े balances को वहाँ ले जाना जहाँ उनकी ज़रूरत है; और return बेहतर करने के लिए अतिरिक्त funds को marketable securities में रखना। RTP वाला रूप इसमें यह जोड़ता है कि investment policy liquid funds की आगे की ज़रूरत को उस risk के स्तर के सामने तौलती है जिसे company की policy स्वीकार करती है।

Funding या Fund Management: **short, medium and long-term** cash ज़रूरतों की योजना; capital structure और dividend payout के निर्णयों में भागीदारी; bank loans और public issues जैसे स्रोतों से funds जुटाना; और inflow तथा outflow के बीच के अंतर को नापकर अतिरिक्त राशि के अस्थायी investment का समय तय करना।

Currency Management: **foreign currency risk exposure** को सँभालना। किसी group में पहला कदम है **set off intra-group indebtedness**; फिर एक ही currency में receipts और payments का मिलान, जिससे transaction costs बचती हैं और firm प्रतिकूल उतार-चढ़ाव से बच जाती है; फिर company की policy के अनुसार net exposure को सँभालना, जिसके लिए currency आगे खरीदने या बेचने हेतु **forward contracts** का उपयोग होता है। export sales की invoicing किस currency में हो, यह भी वही तय करती है।

Corporate Finance और Banking, वे दो heads जिन्हें विद्यार्थी छोड़ देते हैं। Corporate finance का अर्थ है **buy-back, mergers, acquisitions and divestments** पर और उनकी funding पर सलाह, साथ ही investor relations और market trend तथा public issue के समय पर capital-market जानकारी। Banking का अर्थ है bankers और financial institutions के साथ सौहार्दपूर्ण रिश्ता और **negotiation of rates with lenders**; संपर्क का पहला बिंदु treasury ही होती है।

जाल है उद्धृत कथन वाली शब्दावली। RTP उस प्रश्न को "in the light of this statement" के रूप में रखता है, जहाँ कथन यह है कि treasury cash handling से आगे बढ़ चुकी है। उत्तर फिर भी **उन्हीं पाँच heads** से दीजिए - उद्धरण आपसे सिर्फ़ इतना कहता है कि एक वाक्य से शुरुआत कीजिए जो heads को उस विकास-क्रम से जोड़ दे।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 2 प्रश्न

- हर head के नीचे दो या तीन sub-points दीजिए; हर head पर एक पंक्ति चार marks का उत्तर नहीं होती।
- जहाँ प्रश्न किसी कथन को उद्धृत करे, वहाँ एक वाक्य से शुरुआत कीजिए जो heads को उस कथन से जोड़े, फिर सूची दीजिए।

TQ 2.1 · PYQ 2016-Nov [7] (c) · DESC · 4M · Pg 530

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 2.2 · RTP 2026-May [10](b) · DESC · Pg 532

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 3: Management of Cash

L2P6-A-C9.2-T03

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, जिसमें cash के अपने प्रबंधन की बात है।

NOTES

इस head के नीचे **कोई प्रश्न नहीं छपा है** और Scanner इसके सामने कोई frequency घोषित नहीं करता। इसे पढ़ने की सामग्री मानिए, ऐसा प्रश्न नहीं जिसके लिए आप model answer तैयार करें।

इस Unit में परीक्षक ने असल में जो कुछ रखा है वह आप तक पड़ोसी heads से पहुँचता है: **विषय 4 में cash budgeting** और विषय 5 में Baumol model। revision का समय वहीं लगना चाहिए।

Study Material का यह भाग एक बार पढ़ लीजिए ताकि छपे हुए उत्तर जिस शब्दावली का उपयोग करते हैं - surplus या idle funds, marketable securities, एक न्यूनतम cash balance - वह numerical विषयों में उतरने से पहले जानी-पहचानी हो जाए। Scanner यहाँ जो छापता है, उससे आगे कुछ भी सहारा नहीं पाता।

विषय 4: Cash Flow Budgeting की विधियाँ [Methods of Cash Flow Budgeting]

L2P6-A-C9.2-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, जिसमें cash flow budgeting की विधियाँ और cash budget बनाने की प्रक्रिया दी गई है।

NOTES

हर छपा हुआ उत्तर एक ही format लेता है। Opening balance, फिर receipts, फिर **Total (A)**; फिर payments, फिर **Total (B)**; फिर **Closing balance = (A) - (B)**, जो अगले महीने के opening के रूप में नीचे ले जाया जाता है।

ध्यान रखें कि opening balance **Total (A)** के भीतर बैठता है, उसके ऊपर नहीं - तीनों उत्तर इसे इसी तरह रखते हैं। पहले तीनों महीनों के columns खींच लीजिए और नीचे की ओर भरते जाइए।

Marks **working notes में हैं, budget में नहीं।** budget को छूने से पहले हर प्रवाह के लिए एक छोटी table बना लीजिए: collection lag के अनुसार बँटी sales receipts, materials का या cost of goods sold का भुगतान उसके credit lag के अनुसार, और वे cash costs जो जिस महीने उठती हैं उसी महीने चुकाई जाती हैं। 2019 का उत्तर ऐसे तीन notes छापता है - Sales Receipts, Payment for raw material, Variable cost and Wages - और उसके बाद budget बस उन्हीं से नीचे उतार लिया जाता है।

lag सही पकड़ना ही पूरा प्रश्न है। 2019 के paper में production **बिक्री से एक महीना पहले** चलता है, इसलिए January का उत्पादन February की sales units है; raw material उत्पादन की हर unit पर दो units है, जो `150 प्रति unit की दर से एक महीने के credit पर खरीदा जाता है, इसलिए January में December की खरीद का भुगतान होता है; `100 प्रति unit के variable overheads और wages **उत्पादन के महीने में** चुकाए जाते हैं, बिक्री के महीने में नहीं।

2021 के paper में credit sales **cash sales की चार गुना** हैं, जिससे बँटवारा 20% cash और 80% credit बनता है; credit sales में से 15% उसी महीने चुकाते हैं, 25% अगले महीने और 58% उससे अगले महीने, और **बची हुई 2% राशि write off कर दी जाती है** और budget में कभी नहीं आती। Purchases बिक्री से एक महीना पहले की जाती हैं और खरीद के एक महीने बाद चुकाई जाती हैं, इसलिए दोनों lags एक-दूसरे को काट देते हैं और **payment to creditors = 90% of that month's sales**।

2025 का उत्तर इसमें **`1 lakh का minimum balance** जोड़ देता है। पहले adjustment से पहले वाला closing balance निकालिए, फिर जहाँ वह कम पड़े वहाँ minimum तक उधार लीजिए और जहाँ balance `2 lakh से ऊपर जाए वहाँ अतिरिक्त राशि invest कीजिए; आगे वही adjusted आँकड़ा ले जाया जाता है। प्रश्न कहता है कि उधार और investment दोनों पर **interest को छोड़ दीजिए**, इसलिए कोई interest मत निकालिए।

जहाँ part (b) **forecast current ratio** माँगे, वहाँ हर आँकड़ा उसी budget से लीजिए जो आपने अभी बनाया है। Closing inventory पिछले महीने का production है जिसे material जमा variable cost और wages पर मूल्यांकित किया जाता है, receivables पिछले महीने की वे sales हैं जो अभी वसूल नहीं हुई, cash closing balance है, और current liabilities पिछले महीने की वे purchases हैं जिनका भुगतान बाकी है। 2019 का उत्तर **4.537 approx** तक पहुँचता है।

बार-बार होने वाली चूक यह है कि प्रवाह उस महीने में दर्ज कर दिया जाता है जिसमें वह अर्जित हुआ, न कि उस महीने में जिसमें वह **प्राप्त या चुकाया** गया। गैर-नकद मदें cash budget में आती ही नहीं; capital का कोई receipt या payment अपने ही महीने में पूरा का पूरा आता है - 2019 के उत्तर में **`2,00,000 loan in and `3,00,000 machine out**, दोनों March में।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 3 प्रश्न

- working notes को budget के ऊपर लिखिए और उन पर label लगाइए। परीक्षक marks lag के लिए देता है, और जो आँकड़ा केवल budget के भीतर दिखता है उसे पीछे तक खोजा नहीं जा सकता।
- उस column में और कुछ निकालने से पहले closing balance को अगले महीने के opening के रूप में नीचे ले जाइए।

- minimum-balance वाले adjustment को अपनी अलग दो पंक्तियों में दिखाइए, borrowing और investment, न कि चुपचाप closing आँकड़ा बदल देने में।

PQ 4.2 · PYQ 2021-Dec [1] (d) {C} · 5M · Pg 535

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.3 · PYQ 2025-Jan [1] (a) {C} · 5M · Pg 536

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.1 · PYQ 2019-Nov [3] · 10M · Pg 533

LEVEL II
Application

Hard

विषय 5: Cash Management Models

L2P6-A-C9.2-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, जिसमें cash management के models दिए गए हैं, विशेष रूप से Baumol model।

NOTES

Baumol's optimum cash balance = $\sqrt{(2AT / I)}$, जहाँ A उस अवधि के लिए आवश्यक कुल cash है, T एक conversion की transaction cost है और I marketable securities पर interest की दर है। Scanner की working फिर इस तरह चलती है - average balance = optimum $\div$ 2, number of conversions = annual outflow $\div$ optimum, और interval = $360 \div$ conversions। A = ₹36,00,000, T = ₹60 और I = 12% पर यह ₹60,000, ₹30,000, 60 conversions और 6 days देता है — इन्हें अपने check figures की तरह रखिए।

प्रश्न model का नाम लेता है - **Baumol** - और आपको तीन inputs थमा देता है। बाकी सब से पहले उन्हें अलग कर लीजिए: A, वार्षिक cash outflow; T, investments को cash में बदलने की transaction cost; और I, cash रखने की opportunity cost। 2022 के उत्तर में एक तिमाही का ₹9,00,000 का outflow **annualised to ₹36,00,000** होता है, T ₹60 है और I 12% प्रति वर्ष।

पहले annualise कीजिए। outflow प्रति तिमाही दिया गया है और return प्रति वर्ष, और मिलने से पहले **दोनों का आधार एक होना चाहिए**। यही बात दिनों की गिनती पर लागू होती है: प्रश्न कहता है **consider 360 days**, इसलिए 360 ही लीजिए और यह लिख भी दीजिए कि आपने ऐसा किया है।

उत्तर **चार क्रमांकित steps** में चलता है, इसी क्रम में: optimum cash balance, average cash balance, हर वर्ष conversions की संख्या, दो conversions के बीच का समय-अंतराल। पहले चारों headings लिख दीजिए; हर एक arithmetic की एक ही पंक्ति है।

इन आँकड़ों पर optimum transaction size ₹60,000 है, और बाकी सब उसी से यंत्रवत् निकलता है। **Average balance optimum का आधा है**, ₹30,000। **Conversions = annual outflow $\div$ optimum**, $36,00,000 \div 60,000 = 60$ प्रति वर्ष। अंतराल है $360 \div 60 = 6$ days। ₹60,000 को अपना check figure बनाइए - यदि आपका प्रतिस्थापन इसे दोबारा न दे, तो गलती। की units में है या A को annualise न करने में।

जाल है उस प्रश्न का उत्तर देना जो पूछा ही नहीं गया। 2022 का paper **average balance, conversions की संख्या और अंतराल** चाहता है - optimum balance उन तक पहुँचने का रास्ता भर है। उसे निकालिए, फिर तीनों क्रमांकित भागों का उत्तर दीजिए, हर एक पर label लगाकर। जो working `60,000 पर रुक जाती है उसने इनमें से किसी का उत्तर नहीं दिया।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

TQ 5.1 • PYQ 2026-Sep [4] (b) • DESC • 4M • Pg 538

LEVEL I
Understanding

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना • 1 प्रश्न

- cash outflow को annualise कीजिए और substitute करने से पहले दिनों की गिनती बता दीजिए। यहाँ गँवाए गए ज्यादातर marks unit की गलतियाँ हैं, formula की नहीं।
- चारों steps पर label लगाइए, फिर केवल उन्हीं भागों का उत्तर दीजिए जिन्हें प्रश्न गिनाता है, उसी क्रम में जिसमें वह गिनाता है।

PQ 5.1 • PYQ 2022-Nov [1] {C} • 5M • Pg 539

LEVEL II
Application

Medium

विषय 6: Cash Management में हाल के बदलाव [Recent Developments in Cash Management]

L2P6-A-C9.2-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, जिसमें cash management के हालिया विकास दिए गए हैं, विशेष रूप से virtual banking।

NOTES

दोनों छपे हुए प्रश्न **virtual banking** पर हैं और दोनों वही चार बिंदुओं वाली सूची चाहते हैं: एक transaction सँभालने की कम cost; ग्राहक की ज़रूरतों पर प्रतिक्रिया की बढ़ी हुई गति; **छोटे branch network और कम staff costs** से आने वाली cost efficiency; और सेवाओं की विस्तृत श्रेणी, जो तेज़ी से, सही-सही और ग्राहक की सुविधा पर पहुँचाई जाती है।

mark का भार देखिए, क्योंकि लंबाई वही तय करता है। **दो marks पर कोई भी दो** advantages माँगे जाते हैं, एक-एक पंक्ति में - 2025 का उत्तर इतना ही देता है। **चार marks पर चारों** माँगे जाते हैं, और 2026 का प्रश्न उनसे पहले एक भाग और रख देता है: यह सेवा ग्राहकों में लोकप्रिय क्यों है।

लोकप्रियता वाला उत्तर तीन नामों का है। ग्राहकों ने virtual banking को उसकी **speed, convenience and round-the-clock access** के कारण अपनाया है। चार marks वाले उत्तर की शुरुआत इसी वाक्य से कीजिए, फिर

advantages सूची के रूप में दीजिए।

जाल है इसे banking में technology पर निबंध बना देना। Scanner जो छापता है वह **एक वाक्य और एक सूची** है - अतिरिक्त सामग्री कुछ नहीं देती और वह समय ले जाती है जिसकी ज़रूरत आपको दो marks वाले भाग में है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- चारों advantages को चार छोटे वाक्यांशों की तरह याद कीजिए। दो marks वाले भाग में उनमें से दो दीजिए और रुक जाइए।

TQ 6.1 · PYQ 2025-Jan [4] (c) · DESC · 2M · Pg 540

LEVEL I
Remembering

Easy

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- दो बातें पूछी गई हैं — यह लोकप्रिय क्यों है और इसके advantages क्या हैं। दोनों का उत्तर अलग-अलग दीजिए; लोकप्रियता ग्राहक की बात है, advantages bank और firm की।

TQ 6.2 · PYQ 2026-Jan [4] (b) · DESC · 4M · Pg 541

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 7: Management of Marketable Securities

L2P6-A-C9.2-T07

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, जिसमें marketable securities का प्रबंधन दिया गया है।

NOTES

Scanner इस head के लिए **दो past-paper appearances** घोषित करता है पर इसके नीचे **कोई प्रश्न नहीं छापता**, इसलिए काम करने के लिए कोई model answer है ही नहीं। Study Material का यह भाग खुद पढ़िए और यह उम्मीद मत रखिए कि Scanner उसे दोहरा देगा।

जहाँ marketable securities किसी छपे हुए उत्तर में आती भी हैं, वहाँ वे cash balance के दूसरे सिरे के रूप में आती हैं। Treasury **surplus या idle funds** को marketable securities में रखती है ताकि return बेहतर हो, और यही विषय 2 का cash management वाला head है; और firm अपनी cash माँगें **marketable securities को समय-समय पर बेचकर** पूरी करती है, और यही विषय 5 वाला Baumol प्रश्न है।

उस दूसरे जोड़ को परीक्षा तक ले जाइए। Baumol वाले प्रश्न में portfolio पर मिलने वाला return - 12% प्रति वर्ष - model में **opportunity cost** है। यदि कोई प्रश्न आपको securities पर yield दे और cash balance पूछे, तो **वही**

yield cash रखने की cost है।

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 9.3

Management of Working Capital - Management of Inventory

1 विषय • 0 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है पहले sums

Level I — Comprehension & Knowledge

0.0%

1 में से 0 marks

Level II — Analysis & Application

100.0%

1 में से 0 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के 0% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहारा लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं। यह विभाजन ध्यान से पढ़िए: इस अध्याय में केवल 0 classified question हैं, इसलिए एक ही प्रश्न इसे कई अंक ऊपर-नीचे कर देता है।

विषय 1: Management of Inventory

L2P6-A-C9.3-T01

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9, Unit III - Management of Inventory, और उसी के साथ Paper 4 Cost and Management Accounting का Chapter 2, Material Cost, क्योंकि इस विषय के लिए Scanner आपको वहीं भेजता है।

NOTES

इस Unit के लिए Scanner **न कोई प्रश्न देता है और न कोई frequency table**। उनकी जगह वह एक cross-reference छापता है - inventory management को **Paper 4 के Chapter 2, Material Cost**, Cost and Management Accounting में लिया गया है। Scanner यहाँ बस इतना ही कहता है, और ये notes उससे आगे नहीं जातीं।

यानी Scanner जितनी sittings को समेटता है उनमें से किसी में भी इस विषय ने **कोई marks नहीं दिया** - न किसी past paper में, न RTP में, न MTP में। फिर भी यह **syllabus में है और examinable भी है**। शून्य frequency इस बात का record है कि अब तक क्या पूछा गया, अगले paper का वादा नहीं।

तैयारी वहीं करें जहाँ Scanner कहता है कि यह विषय रहता है। **Paper 4, Chapter 2 की सामग्री** पर काम करें - content, formulae और प्रश्नों के रूप वही हैं, और यहाँ जो कुछ पूछा जाएगा उसी आधार पर पूछा जाएगा। inventory के लिए शून्य से अलग Paper 6 answer bank खड़ा न करें।

Study Material का यह Unit एक बार पढ़ लें ताकि परीक्षा हॉल में शब्दावली नई न लगे, फिर समय इस अध्याय की उन units को दें जिनमें **छपे हुए प्रश्न सचमुच हैं** - receivables, cash, payables और working capital का financing।

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 9.4

Management of Working Capital - Management of Receivables

8 विषय • 15 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: C

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है पहले sums

Level I — Comprehension & Knowledge **13.4%** 82 में से 11 marks

Level II — Analysis & Application **86.6%** 82 में से 71 marks

इस Section की Level I न्यूनतम सीमा से नीचे: इस अध्याय के केवल 13% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ सहाय लेने लायक theory बहुत कम है — यहाँ का लगभग हर mark sum हल करके ही मिलता है, इसलिए तैयारी का अर्थ है अभ्यास, पढ़ना नहीं।

विषय 1: अर्थ और उद्देश्य [Meaning and Objective]

L2P6-A-C9.4-T01

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें receivables management का अर्थ और उद्देश्य दिया गया है।

NOTES

जैसे ही माल credit पर बाहर जाता है, receivables खड़ी हो जाती हैं, और इस chapter के उत्तर उनके प्रबंधन को एक ही चीज़ मानते हैं: **एक trade-off**। एक ओर हैं उन अतिरिक्त sales पर होने वाले profits जो credit देने के कारण आईं। दूसरी ओर है उन debtors को ढोने की cost और bad debt losses। इस chapter का हर evaluation उसी एक वाक्य को आँकड़ों के column में बदल देना है।

इसलिए उद्देश्य debtors को नीचे रखना नहीं है। उद्देश्य है **net benefit को अधिकतम करना**, और छपी हुई workings आपको वे चार costs दिखाती हैं जो उसे खाती हैं: receivables में बँधे funds की opportunity cost, bad debts, दी गई cash discount, और collection या administration खर्च। जो policy credit देने से मना करके bad debts खत्म कर देती है, वह उनके साथ contribution भी खत्म कर देती है, और इसीलिए उत्तर हमेशा दोनों पक्षों की कीमत एक ही statement में लगाते हैं।

इस chapter में कोई प्रश्न अकेले अर्थ नहीं पूछता। यह **किसी credit-policy उत्तर की पहली पंक्ति** के रूप में और अंत में कारण बताने वाले वाक्य के रूप में सामने आता है, इसलिए इसे एक या दो पंक्तियों की तरह याद कीजिए जिन्हें आप आँकड़े शुरू होने से पहले स्मृति से लिख सकें।

विषय 2: Management of Debtors के पहलू [Aspects of Management of Debtors]

L2P6-A-C9.4-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें debtors के प्रबंधन के पहलू दिए गए हैं।

NOTES

उत्तर **तीन aspects** का नाम लेता है और उन्हें क्रमांक देता है: Credit Policy, Credit Analysis, और Control of Receivables, इसी क्रम में। Marks गिनती के पीछे चलते हैं, इसलिए तीनों के नाम उत्तर के सिर पर लिख दीजिए और व्याख्या बाद में कीजिए। जो उत्तर तीसरे aspect तक किसी अनुच्छेद के बीचोंबीच पहुँचता है, वह परीक्षक को दो ही पढ़ा जाता है।

Credit Policy। receivables को प्रभावी ढंग से सँभालने के लिए एक संतुलित credit policy तय करनी पड़ती है। **credit standards, credit terms and collection efforts** पर लिया जाने वाला निर्णय उसी में शामिल है, और वही credit period, cash discount तथा दूसरी प्रासंगिक बातें तय करती है। उत्तर कारण खुलकर बताता है: इसमें **उन अतिरिक्त sales के profits का trade-off** है जो credit लाती है, और दूसरी ओर उन debtors को ढोने की cost तथा bad debt losses हैं।

Credit Analysis। इसमें finance manager को यह तय करना होता है कि किसी खास पक्ष को **credit देना कितना जोखिम भरा है**। व्यवहार में यह due diligence है, या ग्राहक की साख के संबंध में उसकी प्रतिष्ठा की जाँच।

Control of Receivables। इसमें finance manager को **debtors का follow up करना** होता है और एक उपयुक्त credit collection policy तय करनी होती है। उत्तर यह भी जोड़ता है कि इसमें credit policies बनाना और ऐसी policies को लागू करना, दोनों आते हैं, और वहाँ control शब्द का काम यही दूसरा आधा हिस्सा कर रहा है — केवल policy बनाना नहीं, execution भी कहिए।

जाल: credit analysis को credit policy में मत समेटिए। दोनों अलग-अलग क्रमांकित हैं और अलग-अलग marks पाते हैं, और पाँच marks वाला जो उत्तर दो headings देता है वह तीसरे mark तक पहुँच ही नहीं सकता।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- पाँच marks के लिए हर aspect पर दो या तीन पंक्तियाँ दीजिए: उसके नीचे finance manager क्या तय करता है, और क्यों। सूखी headings marks नहीं उठातीं।
- Credit Policy के नीचे trade-off वाला वाक्य लगाइए। यही वह पंक्ति है जो छपा हुआ उत्तर देता है और यही पूरे विषय के होने का कारण पढ़ी जाती है।

TQ 2.1 • MTP 2026-Mar S1 [3] (ii) • DESC • 5M • Pg 550

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 3: Credit Policy तय करने वाले कारक [Factors Determining Credit Policy]

L2P6-A-C9.4-T03

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें credit policy तय करने वाले factors दिए गए हैं।

NOTES

Scanner इस विषय को तीन बार घोषित करता है पर इसके लिए कोई उत्तर नहीं छापता, इसलिए इसे वहीं से सीखिए जहाँ evaluation वाले प्रश्न असल में मुड़ते हैं। **हर छपा हुआ प्रश्न उन्हीं गिने-चुने factors को हिलाता है और पूछता है कि उस हलचल का net benefit पर क्या असर पड़ता है।**

प्रश्न जिन factors को हिलाते हैं वे हैं credit period (एक में 15 days से बढ़ाकर 45 days, दूसरे में 30 days से 45 या 60), cash discount की terms (1/10 net 50 changed to 2/10 net 35), default या bad debts का प्रतिशत, collection खर्च, और बँधे हुए funds पर अपेक्षित return की दर। दो या तीन के एक साथ हिलने की उम्मीद रखिए।

इन सबके पीछे firm का अपना cost structure बैठा है, क्योंकि वही तय करता है कि sales के हर अतिरिक्त रुपये में से कितना बचता है। उत्तर इसे **variable cost as a percentage of sales** के रूप में निकालते हैं — एक प्रश्न में cost of sales का 70%, दूसरे में $120/150 = 80\%$, और तीसरे में creditors से पीछे निकाला गया 78%।

इसे निबंध की तरह नहीं, numerical उत्तरों की शब्दावली की तरह लीजिए। **यदि सूची माँगी जाए तो उन्हीं levers की सूची दीजिए जिन्हें प्रश्न हिलाते हैं**, और हर एक के लिए बताइए कि वह profit को किस ओर धकेलता है और cost को किस ओर।

विषय 4: वे कारक जो Finance Manager के नियंत्रण में हैं [Factors Under the Control of the Finance Manager]

L2P6-A-C9.4-T04

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं · पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें credit-policy के वे factors दिए गए हैं जो finance manager के नियंत्रण में हैं।

NOTES

इस विषय के लिए भी कोई उत्तर नहीं छपा है। इसे Topic 2 के उत्तर से लीजिए, जो खुद pack का यह कथन है कि

manager किन बातों को नियंत्रित करता है: **credit standards, credit terms and collection efforts** पर लिया जाने वाला निर्णय, और credit terms के भीतर credit period, cash discount तथा वे दूसरी प्रासंगिक बातें जिनका वह उत्तर बिना गिनाए उल्लेख करता है।

Control of receivables भी वहीं manager के अपने काम के रूप में गिनाया गया है — **debtors का follow up कीजिए और एक उपयुक्त credit collection policy तय कीजिए** — और उत्तर इस पर जोर देता है कि इसमें policy बनाना और उसे लागू करना, दोनों आते हैं।

Numerical प्रश्न इसी सूची की पुष्टि करते हैं, क्योंकि वे आपको बदलने के लिए ठीक वही levers थमाते हैं: collection period, discount rate और उसे लेने वाले ग्राहकों का अनुपात, collection या administration खर्च, और यह कि काम किसी factor को सौंपा जाए या नहीं। **जो उसके नियंत्रण में नहीं है** वह है अपेक्षित return की दर, tax की दर, या माँग का स्तर; इन्हें प्रश्न आँकड़ों के रूप में देता है।

इसलिए उत्तर में दोनों सूचियाँ साफ़-साफ़ अलग कीजिए। **Controllable: terms, standards, collection effort;** प्रश्न से मिलने वाले: cost of capital, tax की दर, और उन ग्राहकों के प्रतिशत जो discount लेते हैं या default करते हैं। परीक्षक यही जाँच रहा है कि आप जानते हैं कि हर मद उस रेखा के किस ओर पड़ती है।

विषय 5: Credit Policies के मूल्यांकन के approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies]

L2P6-A-C9.4-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें credit policies के evaluation की approaches दी गई हैं।

NOTES

मानक working है **Statement Showing Evaluation of Credit Policies**, हर policy का एक column और सबसे पहले present policy। Block A expected profit बनाता है: (a) credit sales, (b) less variable cost, (c) contribution, (d) less bad debts, (e) contribution after bad debts। Block B है **opportunity cost of investment in receivables**। Block C है **net benefit, A minus B**। फिर सिफ़ारिश का एक वाक्य। जहाँ प्रश्न **Total Approach** कहे, वहाँ पंक्ति (b) bad debts के अलावा की total cost बन जाती है, variable जमा fixed, और पंक्ति (e) contribution की जगह expected profit हो जाती है।

Opportunity cost = total cost × period/360 × required rate। तो present policy पर `24,00,000 × 15/360 × 15% = `15,000 और proposed पर `28,80,000 × 45/360 × 15% = `54,000। ध्यान दीजिए कि दर किस पर लगती है: receivables की cost पर, **sales value पर कभी नहीं**। जहाँ fixed cost profit वाले block से इसलिए बाहर रखी जाती है कि वह बदलती नहीं, वहाँ भी उत्तर इस पंक्ति के आधार के रूप में cost of sales, variable जमा fixed, ही लेते हैं।

जहाँ प्रश्न अतिरिक्त variable cost पर creditors से अतिरिक्त credit देता हो, वहाँ दर लगाने से पहले उसे घटा दीजिए: **average debtors less average creditors, then × 20%**। Debtors हैं cost of sales × credit

period/360; creditors हैं $\text{variable cost} \times 15/360$ । यह घटाव छूट जाए तो हर proposed column में opportunity cost बढ़ी हुई दिखती है और ranking पलट सकती है।

जब प्रश्न sales बढ़ाने के बजाय receivables पर होने वाला खर्च घटाने का हो, तब उत्तर **cost of credit** वाले statement पर चले जाते हैं: debtors में investment की cost, जमा bad debt losses, जमा collection खर्च, हर policy के लिए जोड़ी हुई। हर column में sales एक-सी रहती हैं, इसलिए निर्णय का नियम भी उसी के साथ पलट जाता है — **सबसे कम cost of credit वाली policy चुनिए**। वहाँ cost of investment है $\text{sales} \times \text{cost-of-sales} \% \times \text{collection period}/12 \times 20\%$, और यह प्रतिशत आता है $\text{total cost per unit} \div \text{selling price}$ से, **120/150 = 80%**।

जहाँ tax की दर और cash discount दोनों आएँ, वहाँ column इस तरह चलता है: sales, less variable cost, contribution, less bad debts, less cash discount, **PBT, less tax, PAT**, less opportunity cost of investment, net benefit। **Cash discount** = $\text{sales} \times \% \text{ availing} \times \text{discount rate}$: $12,00,000 \times 50\% \times 1\% = ₹6,000$ के सामने $15,00,000 \times 80\% \times 2\% = ₹24,000$ । opportunity cost tax के बाद काटी जाती है, इसलिए जब तक दर को पहले ही post-tax न बताया गया हो, उत्तर उसे $(1 - t)$ से गुणा करते हैं: $9,36,000 \times 30/360 \times 70\% \times 15\% = ₹8,190$ । एक प्रश्न आपसे पहले sales और variable cost का प्रतिशत निकलवाता है, $\text{debtors} \times 360/\text{collection period}$ और $\text{creditors} \times 360/60$ से।

एक दूसरा प्रश्न debtors की ageing table देता है और **collection process की effective cost** पूछता है। bad debts, cash discount और administration cost जोड़िए, overdue buckets पर लगाई गई interest income घटाइए, और उसे operating cost of sales से भाग दीजिए, जो है $\text{total debtors} \times 0.75$: $(51,734 + 9,941 + 50,000 - 8,259) \div 15,91,350 = 6.50\%$ । उत्तर साफ़-साफ़ दर्ज करता है कि opportunity rate of return न दिए जाने पर **opportunity cost निकाली नहीं जाती** — दर मान लेने के बजाय यही लिख दीजिए।

अंत वाक्य पर कीजिए, आँकड़े पर नहीं। उत्तर लिखते हैं कि proposed policy को **इसलिए अपनाया जाना चाहिए कि net benefit अधिक है**, और वे policy का नाम भी लेते हैं: Proposed Policy A, Policy X, Policy II। तीन columns होने पर जीतने वाली policy अपने आप सबसे लंबे credit period वाली नहीं होती — एक उत्तर में **45-day वाली policy 60-day वाली को हरा देती है**, क्योंकि opportunity cost profit से तेज़ी से चढ़ती है।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 5 प्रश्न

- कुछ भी निकालने से पहले statement खींच लीजिए: हर policy का एक column, पहले present policy, और किनारे नीचे तक वही row labels। इसके बाद आपको जो भी आँकड़ा चाहिए वह एक ही पंक्ति की entry रह जाता है।
- opportunity cost वाली working को अलग से एक working note के रूप में दिखाइए, जिसमें आधार, अवधि का अंश और दर दिखती रहें। arithmetic फिसल जाए तब भी वह working method के marks उठाती है।
- जो formula ले रहे हैं उसे लिखिए, substitute कीजिए, फिर सिफ़ारिश का वह वाक्य लिखिए जिसमें policy का नाम हो। उस वाक्य के बिना आँकड़ा आखिरी mark गँवा देता है।

PQ 5.3 · PYQ 2023-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 553	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.5 · RTP 2024-Sep [11] · Pg 556	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.6 · MTP 2024-Jul [2] (a) · 6M · Pg 557	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.7 · MTP 2026-Mar S1 [3] (i) · 5M · Pg 559	LEVEL II Application	Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- जहाँ तीन policies की तुलना हो, वहाँ क्रम लगाने से पहले हर column पूरा कीजिए। केवल bad debts या sales पर क्रम मत लगाइए - क्रम net benefit पर लगता है।
- प्रश्न में यह पढ़िए कि fixed cost बदलती है या नहीं और creditors अतिरिक्त credit देते हैं या नहीं। यही दो पाठ opportunity cost वाली पंक्ति का आधार तय करते हैं।

PQ 5.4 · PYQ 2024-Sep [3] (a) · 5M · Pg 554	LEVEL II Analysis	Medium
PQ 5.1 · PYQ 2018-Nov [4] · 10M · Pg 551	LEVEL II Analysis	Hard

विषय 6: Financing Receivables

L2P6-A-C9.4-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें factoring और forfaiting के ज़रिए receivables के financing की बात है।

NOTES

Forfaiting। **Forfait is a French term meaning relinquish a right**। यह bill discounting की एक व्यवस्था है जिसमें कोई bank या financial institution **किसी exporter से trade bills या trade receivables खरीद लेती है**, और exporter importer से भुगतान पाने का अपना अधिकार छोड़ देता है। finance तुरंत मिलती है और **without recourse** होती है, इसलिए receivable के risk और rewards संस्था के पास चले जाते हैं। विदेशी buyer exporter के पक्ष में letter of credit खोल सकता है और deferred payment terms पर आयात कर सकता है।

उत्तर जिन पाँच features को अपने क्रम में गिनाता है: यह **exporters को नए भौगोलिक क्षेत्र खोजने के लिए प्रेरित करता है** क्योंकि भुगतान निश्चित है; importer **deferred payment terms** पर आयात कर सकता है; exporter को **कम transaction costs** मिलती हैं और अंतरराष्ट्रीय व्यापार की उलझन कम पड़ती है; exporter अंतरराष्ट्रीय market में मुकाबला कर सकता है और अपनी working capital को operations बढ़ाने में लगाए रख सकता है; और importers खुद अंतरराष्ट्रीय संस्थाओं से forfaiting लेते हैं ताकि **आयात को प्रतियोगी दरों पर finance** किया जा सके। चार marks, पाँच features — सबके नाम लीजिए।

Factoring अपने सरल रूप में **savings against costs** वाला statement है। Savings: बची हुई administration

cost, पर केवल उसका **avoidable** हिस्सा (एक प्रश्न `18,60,000 का 2/5 देता है); credit sales के बताए गए प्रतिशत पर बची हुई bad debts; और बचा हुआ interest, क्योंकि factor पहले भुगतान कर देता है, यानी credit sales $\times$ variable cost % $\times$ days saved/365 $\times$ borrowing rate। Cost: commission, credit sales का 2%। Net benefit धनात्मक हो तो agreement कीजिए।

जहाँ प्रश्न factoring की effective cost पूछे, वहाँ पहले advance बनाइए। **Average receivables = credit sales $\times$ period $\div$ 360**; service charge और reserve घटाइए; guaranteed payment period के लिए factor का interest घटाइए; जो बचा वह उपलब्ध advance की net राशि है। फिर **effective cost = net annual cost $\div$ net advance $\times$ 100** — एक उत्तर में `4,85,187.5  $\div$  `64,66,078 = 7.504%, दूसरे में `12,60,500  $\div$  `72,83,250 = 17.307%।

निर्णय के दो वाक्य हैं, और दोनों एक ही कसौटी नहीं हैं। cost of capital के सामने: **effective cost यदि cost of capital से कम हो तो स्वीकार कीजिए।** savings के सामने: **जहाँ cost saving से अधिक हो वहाँ अस्वीकार कीजिए।** आप कौन-सी तुलना कर रहे हैं, यह लिख दीजिए। जहाँ कोई उत्तर redundancy payment को संभवतः अप्रासंगिक मानता है, या collection period को 70 के बजाय 45 days लेता है, वहाँ वह दोबारा गणना करके दोनों दरें छापता है, इसलिए आपने जो आधार लिया उसे बता दीजिए और विकल्प गलत नहीं माना जाएगा।

एक लंबा प्रश्न in-house management, dynamic discounting और factoring की तुलना करता है और उन्हें total cost पर क्रम देता है: **सबसे कम total cost जीतती है।** In-house cost है cash discount जमा bad debts जमा administration cost जमा receivables के financing की cost। वहाँ collection period **weighted: (10 $\times$ 60%) + (60 $\times$ 40%) = 30 days** है, और financing 15% वाले bank funds तथा 14% वाले owned funds के बीच 1:1 में बँटती है। factoring के अंतर्गत interest **commission घटाकर receivables के 88%** पर 25 days तक चलता है, और 12% वाला reserve अब भी owned-funds की दर उठाता है।

collateral के रूप में गिरवी रखी receivables, costing का प्रश्न बनने से पहले छँटाई का प्रश्न है। हर account को **दोनों शर्तों पर जाँचिए:** बकाया net period से 5 days से अधिक पुराना न हो (40 + 5 = **45 days**) और औसत ageing उससे 15 days से अधिक न हो (40 + 15 = **55 days**)। जो accounts दोनों में पास हों उन्हें 12% पर 5% reserve के साथ 90% lending मिलती है; बाकी को 15% पर 15% reserve के साथ 65%। **पहले reserve घटाइए, फिर lending का प्रतिशत लगाइए।** अंत में, effective interest cost = interest $\times$ (1 - t) $\div$ total loan = 9.59%।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- Features ही marks हैं। हर एक को अपने अलग उपवाक्य में नाम दीजिए, उसी क्रम में जो छपा हुआ उत्तर देता है, फिर रुक जाइए।

TQ 6.1 · PYQ 2021-Jul [6] (b) · DESC · 4M · Pg 561

LEVEL I
Understanding

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 4 प्रश्न

- factoring वाले उत्तर को एक savings block और एक cost block में बाँटिए, हर एक के नीचे एक total, फिर net की एक पंक्ति। Marks इसी बँटवारे पर टिके हैं, अकेले total पर नहीं।

- जहाँ effective cost पूछी जाए, वहाँ भाग देने से पहले advance की गणना अलग working note के रूप में दिखाइए - receivables, less charge, less reserve, less interest।
- collateral वाले प्रश्न में, कोई राशि निकालने से पहले अपने निकाले हुए दोनों cut-off days दिखाइए और गिनाइए कि कौन-सा account किस शर्त पर फेल होता है।

PQ 6.1 • PYQ 2021-Dec [1] (a) {C} • 5M • Pg 562

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.2 • PYQ 2024-May [1] (c) {C} • 5M • Pg 563

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.4 • RTP 2025-Jan [10] • Pg 569

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.5 • PYQ 2026-Jan [1] (b) {C} • 5M • Pg 571

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 1 प्रश्न

- जहाँ प्रश्न दो या तीन financing रास्तों को आमने-सामने रखे, वहाँ सिफ़ारिश करने से पहले हर एक की cost उसी format में निकालिए और उन्हें एक ही तुलना-table में रखिए।

PQ 6.3 • MTP 2024-Nov [3] • 10M • Pg 565

LEVEL II
Analysis

Hard

विषय 7: Receivable Management में नवाचार [Innovation in Receivable Management]

L2P6-A-C9.4-T07

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें receivable management में हुए innovations दिए गए हैं।

NOTES

इस शीर्षक के नीचे कोई प्रश्न नहीं छपा है और pack कोई सूची नहीं देता, इसलिए उसी ज़मीन पर खड़े रहिए जिसे chapter सचमुच ढँकता है। एक लंबे छपे हुए उत्तर में दो innovations की कीमत नाम लेकर लगाई गई है: **dynamic discounting** और **late payment penalties**।

Dynamic discounting, जैसा वह उत्तर उसे बरतता है, भुगतान पहले खिंचवाने के लिए discount rate बढ़ा देता है — उसे लेने वाले 60% ग्राहकों पर **2% से बढ़ाकर 2.5%** — और लाभ इस रूप में दिखता है कि bad debts 1% से घटकर 0.8% रह जाती हैं। इसकी कीमत ठीक वैसे लगाइए जैसे आप किसी भी credit policy की लगाते हैं:

अतिरिक्त discount की cost के सामने **बची हुई bad debts और financing cost**।

Late payment penalties उल्टी दिशा में चलती हैं: **60 days से आगे बकाया receivables का 5%**, जो देर करने वाले 40% ग्राहकों पर लगाया जाता है। उस उत्तर में `1,98,000 की penalty `1,48,500 की bad debts से अधिक निकली, इसलिए वह पंक्ति cost statement में **`49,500 का net credit** बन गई। penalty को अलग आय दिखाने के बजाय उसे bad debts में से काट देना - उत्तर यही करता है।

Factoring और forfaiting को Topic 6 के अंतर्गत लिया गया है, और ageing पर आधारित collection policy को Topic 8 के अंतर्गत। यदि यहाँ कोई प्रश्न किसी innovation पर चर्चा करने को कहे, तो **पहले तंत्र बताइए, फिर उसकी कीमत लगाइए** — इस chapter में आँकड़ों से पहले रुक जाने पर कुछ नहीं मिलता।

विषय 8: Receivables की निगरानी [Monitoring of Receivables]

L2P6-A-C9.4-T08

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, जिसमें receivables की निगरानी और ageing schedule दी गई है।

NOTES

The ageing schedule debtors के collection pattern को भीतर से देखने का महत्वपूर्ण साधन है। Receivables को **invoice की तारीख से उनकी आयु के अनुसार** वर्गीकृत किया जाता है, और उत्तर के अपने brackets हैं 0-30 days, 31-60, 61-90, 91-120 और उससे अधिक। brackets को जैसे छपे हैं वैसे ही याद कीजिए; marks वर्गीकरण के लिए हैं, पुराने debts पर किसी सामान्य टिप्पणी के लिए नहीं।

यह किसलिए है। यह schedule **firm की collection efforts में मदद करती है** और management को **हर account की quality** पर नज़दीकी नियंत्रण रखने देती है, क्योंकि यह एक ही कुल जोड़ के रूप में नहीं, बल्कि ग्राहक-दर-ग्राहक बनाई जाती है। दोनों बातें कहिए, collection effort भी और quality पर नियंत्रण भी, क्योंकि उत्तर में ये दो अलग बिंदु हैं।

उत्तर जिन तुलनाओं का नाम लेता है, वहीं दो marks बैठते हैं। इस schedule की तुलना **पिछले महीने के आँकड़ों** से, पिछले वर्ष के उसी महीने से, और **दूसरी firms** से की जा सकती है। जो definition किसी तुलना का नाम नहीं लेती वह आधा उत्तर है, इसलिए तीनों गिनाइए, भले ही उनमें कुछ जोड़ें नहीं।

यह केवल theory नहीं है। collection policy की effective cost वाला evaluation प्रश्न आपको ठीक इन्हीं buckets में ग्राहक-दर-ग्राहक ageing table थमाता है और हर band की कीमत अलग-अलग लगाने को कहता है — **bad debt और interest की दरें age band के अनुसार अलग होती हैं**। उन columns को उसी schedule की तरह पढ़िए जिसे आपने अभी परिभाषित किया है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- schedule को एक पंक्ति में परिभाषित कीजिए, फिर बताइए कि management उससे क्या करती है - collection effort और हर account की quality पर नियंत्रण।

- जहाँ कोई numerical प्रश्न ageing table दिखाए, वहाँ उस पर गणना करने से पहले एक पंक्ति में कह दीजिए कि यह ageing schedule है।

TQ 8.1 · MTP 2026-Apr S2 [2] (b) · DESC · 2M · Pg 572

LEVEL I
Understanding

Easy

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 9.5

Management of Working Capital - Management of Payables (Creditors)

2 विषय • 2 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge

57.1%

7 में से 4 marks

Level II — Analysis & Application

42.9%

7 में से 3 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 57% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है। यह विभाजन ध्यान से पढ़िए: इस अध्याय में केवल 2 classified question हैं, इसलिए एक ही प्रश्न इसे कई अंक ऊपर-नीचे कर देता है।

विषय 1: Trade Credit की लागत और लाभ [Cost and Benefits of Trade Credit]

L2P6-A-C9.5-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit V - Management of Payables (Creditors), जिसमें trade credit लेने की costs दी गई हैं।

NOTES

प्रश्न trade credit लेने की **cost** पूछता है और उत्तर **पाँच heads की सूची** है, हर head के नीचे एक छोटा अनुच्छेद: Price, Loss of Goodwill, Cost of Managing Trade Credit, Opportunity Cost of Capital, और Cash Flow Constraints। किसी की व्याख्या करने से पहले पाँचों के नाम लिख दीजिए - चार marks पर marks heads की गिनती के पीछे चलते हैं।

Price का अर्थ है **छोड़ा गया early-payment discount**। भुगतान टालने का मतलब है जल्दी चुकाने पर supplier जो discount देता है उसे छोड़ देना, इसलिए company उन्हीं goods या services के लिए अंत में **ऊँची effective price** चुकाती है। यही वह head है जिस पर विषय 2 आगे आँकड़े रखता है।

Loss of goodwill रिश्ते की cost है। देर से भुगतान करना, या trade credit का गैर-ज़िम्मेदार उपयोग, **supplier के साथ रिश्ते पर तनाव डालता है** और company की साख को नुकसान पहुँचाता है, और supplier अनुकूल terms वापस ले सकता है या credit देने से पूरी तरह मना कर सकता है। Cost of managing trade credit वह **प्रशासनिक overhead** है जो accounts payable चलाने में लगता है - credit terms पर नज़र रखना, due dates का हिसाब रखना, suppliers से तालमेल बैठाना - और suppliers की संख्या के साथ यह बढ़ता जाता है।

Opportunity cost of capital वह head है जिसे सबसे ज़्यादा गलत लिखा जाता है। Trade credit लेने का अर्थ है **supplier का पैसा** short-term finance की तरह बरतना, और उत्तर की बात यह है कि company के **अपने funds बँधे रह जाते हैं**, बजाय इसके कि वे growth, research and development में लगे या ऊँचे interest वाला debt

चुकाने में। Cash flow constraints वहाँ आती हैं जहाँ credit period **collection cycle से मेल नहीं खाता**, और अपनी देनदारियाँ चुकाने के समय company तंग पड़ जाती है।

प्रश्न का शब्द cost है, और उत्तर cost पर ही टिका रहता है। पहली पंक्ति यह मान तो लेती है कि trade credit **लाभ भी देता है**, पर Scanner उसे एक ही उपवाक्य देता है। चार marks वाले उत्तर का आधा हिस्सा credit के लाभों पर मत खर्चिए।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- हर head को उसी कारण के साथ समझाइए जो छपा हुआ उत्तर देता है - छोड़ा गया discount, तनाव में आया रिश्ता, प्रशासनिक बोझ, बँधे हुए funds, और collections के साथ बेमेल।

TQ 1.1 · MTP 2024-Jul [4] (a) · DESC · 4M · Pg 578

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 2: Cost of Payables की गणना [Computation of Cost of Payables]

L2P6-A-C9.5-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material का Chapter 9, Unit V - Management of Payables (Creditors), जिसमें यह गणना दी गई है कि supplier का दिया early-payment discount लेने लायक है या नहीं।

NOTES

यहाँ का जमा-जमाया प्रश्न है जल्दी भुगतान पर discount, जिसका पैसा overdraft से आता है, और दोनों ओर tax लगता है। उत्तर **after-tax benefit की तुलना finance की after-tax cost से करता है** और फिर निर्णय बताता है। discount तो tax घटाकर लेना पर interest को gross रखना - प्रश्न गँवाने का सबसे आम तरीका यही है।

सीधा तरीका, 2026 वाले उत्तर के क्रम में। $\text{Discount} = 2\% \times ₹75,000 = ₹1,500$; 30% की दर से tax के बाद **net benefit ₹1,050** है। उधार ली गई राशि है **invoice में से discount घटाकर**, $₹75,000 - ₹1,500 = ₹73,500$, पूरा invoice नहीं। $\text{Interest} = P \times R \times T = ₹73,500 \times 10\% \times 2/12 = ₹1,225$, जो tax के बाद ₹857.50 है। $\text{Net saving} = ₹1,050 - ₹857.50 = ₹192.50$ ।

जो अवधि लेनी है वह **बचाया गया समय है, credit period नहीं**। सामान्य terms तीन महीने की हैं और भुगतान एक महीने के भीतर हो जाता है, इसलिए overdraft **दो महीने** चलता है और interest वाली पंक्ति में 2/12 आता है। प्रश्न में से 3/12 पढ़ लेना वही चूक है जिसे पकड़ने के लिए यह उत्तर बना है।

अंत शब्दों में निर्णय पर कीजिए, आँकड़े पर नहीं। Company को net benefit होता है, इसलिए **B Ltd. should accept the discount offer**। जो working ₹192.50 पर रुक जाती है उसने प्रश्न का उत्तर नहीं दिया, क्योंकि प्रश्न यह पूछता था कि offer स्वीकार किया जाए **या नहीं**।

Scanner दरों में एक विकल्प भी छापता है और उसे स्वीकार करता है। **Annualised benefit** $= 2/98 \times 12/2 \times 100 = 12.245\%$; post-tax, $12.245 \times (1 - 0.3) = 8.571\%$; post-tax overdraft rate है $10\% \times (1 - 0.3) = 7\%$;

benefit, cost से अधिक है, इसलिए discount स्वीकार कर लिया जाता है। 2/98 पर ध्यान दीजिए - discount को उस राशि के सामने मापा जाता है जो सचमुच चुकाई जाती है - और 12/2 पर, जो उसी दो महीने की बचत को वार्षिक रूप में लाता है।

आप कोई भी रास्ता लें, तुलना के दोनों पक्षों पर tax लगाइए। rate वाली विधि में भी Scanner दोनों आँकड़ों को आमने-सामने रखने से पहले post-tax कर लेता है - **8.571% against 7%**। सबसे ऊपर लिख दीजिए कि आप कौन-सी विधि ले रहे हैं, और post-tax benefit की तुलना pre-tax cost से कभी मत कीजिए।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- benefit और cost को दो labelled पंक्तियों में रखिए, दोनों tax के बाद, फिर तीसरी पंक्ति net saving की और चौथी निर्णय की।
- discount घटाई हुई राशि उधार लीजिए, और interest केवल बचाए गए महीनों के लिए चलाइए। इनमें से हर एक अपने आप में एक mark का है।
- अंत एक ऐसे निर्णय-वाक्य से कीजिए जिसमें company का नाम और कार्रवाई दोनों हों।

PQ 2.1 · PYQ 2026-May [2] (b) · 3M · Pg 580

LEVEL II
Application

Easy

SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • अध्याय 9.6

Management of Working Capital - Financing of Working Capital

3 विषय • 1 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management के लिए ICAI band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge

100.0%

4 में से 4 marks

Level II — Analysis & Application

0.0%

4 में से 0 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 100% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 20-30%, जो Financial Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है। यह विभाजन ध्यान से पढ़िए: इस अध्याय में केवल 1 classified question हैं, इसलिए एक ही प्रश्न इसे कई अंक ऊपर-नीचे कर देता है।

विषय 1: Sources of Finance

L2P6-A-C9.6-T01

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9, Unit VI - Financing of Working Capital, जिसमें बताया है कि working capital किन sources से financed होती है।

NOTES

इस head पर Scanner न PYQ देता है, न RTP, न MTP और कोई प्रश्न नहीं छापता। यहाँ कोई model answer है ही नहीं, इसलिए शब्दावली के लिए Study Material का यह हिस्सा पढ़ लें और अपनी ओर से उत्तर गढ़ने की कोशिश न करें।

इस Unit में जो कुछ सचमुच पूछा गया है वह सब विषय 3 में है - **the forms of bank credit**। जो प्रश्न sources of working capital finance से शुरू होता है, वह व्यवहार में वही सूची माँगता है, क्योंकि छपा हुआ उत्तर वही सूची देता है।

यहाँ पढ़ाई हल्की रखें और समय विषय 3 को दें। शून्य frequency पिछली sittings का record है, अगली का वादा नहीं, पर इतना ज़रूर बता देती है कि revision के एक घंटे का return कहाँ मिलेगा।

विषय 2: Banks से Working Capital Finance [Working Capital Finance from Banks]

L2P6-A-C9.6-T02

CONCEPT BASE — अब तक कोई परीक्षा-प्रश्न नहीं • पूरी तैयारी के लिए आवश्यक

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9, Unit VI - Financing of Working Capital, जिसमें banks से मिलने वाली working capital finance दी है।

NOTES

यहाँ भी **कोई प्रश्न नहीं छपा है** और Scanner कोई frequency नहीं देता। इस head को विषय 3 तक पहुँचने का पुल मानकर पढ़ें - source तो bank है, और परीक्षक जिनके नाम पूछता है वे **the forms of bank credit** हैं।

दोनों heads को एक ही उत्तर मानकर चलें। जहाँ प्रश्न पूछता है कि अपने bankers के पास जाने वाली company को किस तरह finance मिल सकता है, वहाँ विषय 3 का छपा उत्तर - **forms of credit की क्रमांकित सूची**, हर एक के साथ परिभाषा की एक पंक्ति - वही रूप है जिसे Scanner स्वीकार करता है।

lending norms, margins या sanctioned limits पर कुछ न लिखें। **इनमें से कुछ भी pack में नहीं है**, और इस Unit के लिए Scanner जो छापता है उससे marking में इसका कोई सहारा नहीं मिलेगा।

विषय 3: Bank Credit के रूप [Forms of Bank Credit]

L2P6-A-C9.6-T03

Read first पढ़ें - ICAI Study Material का Chapter 9, Unit VI - Financing of Working Capital, जिसमें company को उपलब्ध forms of bank credit दी गई हैं।

NOTES

यह **नाम बताने वाला प्रश्न** है, दो बार आ चुका है - 2024 May और 2012 Nov - और चार marks के लिए **any four forms** माँगता है। इसे **हर form पर एक mark** की तरह पढ़ें - नाम, फिर उत्तर में दी गई परिभाषा की एक पंक्ति। bank finance पर सामान्य भूमिका बाँधने के कोई marks नहीं हैं।

Scanner की सूची के पहले चार ही सुरक्षित चार हैं। **Cash credit** - customer को एक निश्चित सीमा तक, लगातार आधार पर दी जाने वाली credit facility। **Bank overdraft** - short-term borrowing facility, जो तब दी जाती है जब funds की तुरंत ज़रूरत हो। **Bill discounting** - credit पर बेचने वाली company खरीदार पर bill बनाती है, खरीदार उसे accept करके विक्रेता को लौटा देता है। **Bill acceptance** - finance पाने के लिए company bank पर bill of exchange बनाती है।

अगले चार, यदि प्रश्न इससे अधिक माँगे या आप उत्तर पूरा करना चाहें। **Line of credit** - bank का वह वचन कि माँगने पर वह उधार देगा, जिसमें अधिकतम राशि तय रहती है। **Letter of credit** - issuing bank, customer के निर्देश पर या अपनी ओर से, तय शर्तों पर निर्दिष्ट documents के बदले भुगतान करने, accept करने या negotiate करने का दायित्व लेता है। **Bank guarantee** - वह facility जो commercial bank अपने client की ओर से किसी third-party beneficiary के पक्ष में देता है। **Short-term loan** - पूरा advance एक ही बार में दिया जाता है, shares, government securities, life policies या fixed deposit receipts जैसी securities के बदले।

बचे हुए heads security-based advances हैं, और इनकी परिभाषाएँ खास हैं। **Clean overdraft** केवल उन्हीं

parties से स्वीकार किया जाता है जो financially sound और अच्छी साख वाली हों, क्योंकि bank **personal security of the borrower** पर भरोसा करता है। **Advance against goods** bank को दी गई चल सम्पत्ति के **pledge** या **hypothecation** से सुरक्षित होता है। भविष्य की तारीख पर परिपक्व होने वाले **Usance bills** approved parties के लिए discount किए जाते हैं - borrower को **the present worth** मिलता है और bank परिपक्वता पर पूरी राशि वसूलता है।

दो और मिलाकर तेरह पूरे होते हैं। **Advance against documents of title to goods** - bill of lading, dock warehouse keeper's certificate, railway receipt - जहाँ document का pledge स्वयं goods का pledge माना जाता है। **Advance against supply of bills** - firm orders के बदले government या semi-government departments को goods की supply के bills, जिसमें debt bank को endorsement से और वसूली के लिए **irrevocable power of attorney** देकर assign कर दिया जाता है।

जाल है ज़रूरत से ज़्यादा लिख देना। प्रश्न कहता है **any four**, और तेरह सूखे नाम उन चार नामों से कम marks पाते हैं जिनमें हर एक अपनी परिभाषा की पंक्ति साथ लाता है। चार नाम लिखें, हर एक को परिभाषित करें, और जितने माँगे हैं वहीं रुक जाएँ।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- जहाँ प्रश्न संख्या बाँध दे, वहाँ ठीक उतने ही दें और हर एक को परिभाषित करें, याद आया सब कुछ गिनाने के बजाय।

TQ 3.1 · PYQ 2024-May [4] (b) · DESC · 4M · Pg 586

LEVEL I
Understanding

Medium

SECTION

B

Strategic Management

5 अध्याय

SECTION B · STRATEGIC MANAGEMENT · अध्याय 1

Strategic Management का परिचय

6 विषय · 41 वर्गीकृत प्रश्न · महत्त्व: C

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management के लिए ICAI band: Level I 30-55% · Level II 45-70% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge

62.6%

195 में से 122 marks

Level II — Analysis & Application

37.4%

195 में से 73 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 63% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 30-55%, जो Strategic Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है।

विषय 1: Strategic Management का अर्थ और स्वरूप [Meaning and Nature of Strategic Management]

L2P6-B-C1-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategic management के अर्थ और स्वरूप पर तथा efficiency और effectiveness के बीच के संबंध पर।

NOTES

Efficiency का अर्थ है **doing things right**; effectiveness का अर्थ है **doing the right things**। Efficiency operational होती है — तेज़ी से और कम cost पर उत्पादन करना। Effectiveness strategic होती है — वही बनाना जिसकी market को सचमुच ज़रूरत है। उत्तर दोनों को अलग-अलग अक्षों पर रखते हैं और किसी एक को दूसरे की मात्रा नहीं मानते, क्योंकि इस विषय की marking इन्हें अलग-अलग रखने पर ही टिकी है।

चार स्थितियाँ **strategy formulation (effectiveness)** को **operational efficiency** के साथ काटने से बनती हैं, और उत्तर इन्हें इसी क्रम में नाम देते हैं: efficient और effective — **Thrive**; efficient पर ineffective — **Die Slowly**; inefficient पर effective — **Survive**; inefficient और ineffective — **Die Quickly**। चारों के लिए स्थिति और निर्णय-शब्द, दोनों लिखें। Marks नाम किए गए cells की गिनती से मिलते हैं, व्याख्या की लंबाई से नहीं।

जिस firm ने automation किया, cost घटाई और उत्पादन बढ़ाया, पर जिसके products customer की ज़रूरतों से चूक जाते हैं, वह **efficient but ineffective** है — cell 2, यानी धीरे-धीरे मरती हुई। कोई सलाह देने से पहले यही निदान, इन्हीं शब्दों में, सबसे पहले लिखें। छपे हुए scenario उत्तर कंपनी को कुछ भी सुझाने से पहले हमेशा किसी एक नामित cell में रखते हैं।

उपचार का क्रम एक ही है: **effectiveness first, then efficiency**। ठोस strategy formulation के ज़रिए operations को customer की पसंद के अनुरूप ढालें, फिर उस strategy को कुशलता से implement करें। जो firm दिशा तय करने से पहले execution निखार लेती है, वह गलत जगह बस और जल्दी पहुँचती है।

जाल यह है कि इस प्रश्न का उत्तर operations के निबंध के रूप में लिख दिया जाए। Automation, cost में कटौती और throughput — ये सब efficiency वाले अक्ष पर बैठते हैं; इनमें से कोई भी firm को effectiveness वाले अक्ष पर नहीं सरकाता। **Integrating customer feedback into strategic planning** ही वह सुधार है जो उत्तर बताते हैं, और जो उत्तर process improvement पर आकर रुक जाता है वह आधे marks गँवा देता है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- grid बनाने से पहले efficiency और effectiveness को एक-एक पंक्ति में परिभाषित करें, doing things right और doing the right things वाले शब्दों का ही प्रयोग करते हुए।

TQ 1.1 · RTP 2025-Sep [15] · DESC · Pg 590

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 2: Strategy की अवधारणा [Concept of Strategy]

L2P6-B-C1-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategy की अवधारणा तथा उसके proactive और reactive तत्त्वों पर।

NOTES

Strategy वह तरीका है जिससे कोई organisation अपने vision, mission और दीर्घकालिक objectives का पीछा करते हुए **responds to dynamic and often hostile external forces**। इसे **reduce uncertainty and complexity** के लिए लाया जाता है, और यह organisation के लक्ष्यों को उन्हें पाने के साधनों से जोड़ती है। उत्तर इसे firm की वांछित छवि, दिशा और गंतव्य का **long-range blueprint** भी कहते हैं — वह क्या बनना चाहती है, क्या करना चाहती है, कैसे करना चाहती है और कहाँ जाना चाहती है।

जिस पंक्ति पर परीक्षक बार-बार लौटता है वह यह है कि strategy **partly proactive and partly reactive** होती है। proactive भाग में management संभावित environmental scenarios का विश्लेषण करता है और उचित planning के बाद एक strategic framework खड़ा करता है, ताकि procedures पहले से तय ढंग से चलें। reactive भाग environment के बदलाव से शुरू होता है और **face unforeseen developments** तथा **adjust and adapt to unanticipated risks** के साधन देता है।

जब प्रश्न में 'differentiate' कहा हो, तो उत्तर में सारणीबद्ध तीनों आधार इसी क्रम में लें — **Meaning, Nature, Objective**। Proactive strategy **preventive, planned and future-oriented** होती है, जिसका उद्देश्य growth के अवसर और competitive edge बनाना है। Reactive strategy responsive, लचीली और मौजूदा परिस्थितियों पर आधारित होती है, जिसका उद्देश्य चुनौतियों से पार पाना, risk घटाना और बदली हुई स्थितियों से तालमेल बिठाना है।

किसी case scenario में जो firm अपने प्रतिद्वंद्वियों से पहले ही पहल तय कर लेती है वह **proactive** है; जो सकारात्मक चर्चा देखकर नकल करती है वह **reactive** है। जहाँ पूछा जाए कि कौन-सी बेहतर है, वहाँ उत्तर

proactive को चुनते हैं और चार कारण गिनाते हैं: यह उपलब्ध अवसरों का उपयोग करती है, बदलती परिस्थितियों के प्रतिकूल प्रभाव को घटाती है, अपने products की माँग बढ़ाती है, और **first-mover advantage** दिलाती है।

हर organisation को दोनों चाहिए, और उत्तर चार कारण देते हैं: proactive planning **achieves long-term goals**; reactive strategy नए प्रतिस्पर्धियों, technology, आर्थिक बदलाव, नियमन या बदली हुई customer preferences पर **enables quick response**; दोनों का मेल **increases flexibility and adaptability**; और मिलकर ये जीवित रहने की क्षमता तथा competitiveness दोनों बेहतर करते हैं। अंत में वह निष्कर्ष-वाक्य लिखें कि वास्तविक business strategy इन दोनों का मिश्रण होती है।

Strategy **corporate, divisional and functional levels** पर बनाई जाती है, और पूरे corporate की strategies को divisional तथा functional strategies ही धरातल पर उतारती हैं। strategy की अवधारणा पर लिखे short note में इसकी एक पंक्ति ज़रूर होनी चाहिए, क्योंकि Scanner का अपना short note भी इसे रखता है।

जाल यह है कि reactive strategy को planning की विफलता मान लिया जाए। उत्तर साफ कहते हैं कि कोई भी कंपनी आंतरिक और बाहरी environment का ठीक-ठीक पूर्वानुमान नहीं कर सकती और हर चीज़ पहले से तय नहीं की जा सकती, इसलिए प्रतिक्रिया देना **an adaptive response, not a lapse** है। यह बात पहले कहें, उसके बाद ही समझाएँ कि जहाँ firm के पास दोनों रास्ते खुले हों वहाँ proactive होना क्यों बेहतर है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- Strategy पर short note में परिभाषा, uncertainty घटाने का उद्देश्य, तीनों levels और proactive-reactive मिश्रण चाहिए। चार तत्त्व, पाँच marks।

TQ 2.3 · PYQ 2026-Jan [8] (Or) (b) · 5M · Pg 594

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- अंतर बताने से पहले proactive और reactive को एक-एक पंक्ति में परिभाषित करें। बिना परिभाषा वाला अंतर शुरुआती mark गँवा देता है।

TQ 2.1 · PYQ 2015-May [12] (b) · DESC · 3M · Pg 592

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 3 प्रश्न

- जहाँ दो विचार आमने-सामने रखे हों, वहाँ दो column वाली distinguish table बनाएँ और हर पंक्ति का आधार लिखें। जहाँ scenario दिया हो, वहाँ पहले अवधारणा का नाम लें, फिर उसे तथ्यों से जोड़ें।
- अंत में पूछे गए प्रश्न का उत्तर दें — कंपनी को कौन-सा approach अपनाना चाहिए, एक वाक्य में।

TQ 2.4 · PYQ 2026-May [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 594

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 2.1 · PYQ 2021-Jul [6] {C} · 5M · Pg 596

LEVEL II

Medium

Analysis

TQ 2.2 · MTP 2025-Aug S2 [2] (a) · DESC · 5M · Pg 593

LEVEL II
Analysis

Hard

विषय 3: Strategic Management — महत्त्व और सीमाएँ [Strategic Management - Importance and Limitations]

L2P6-B-C1-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategic management के अर्थ, objectives, लाभ और सीमाओं पर।

NOTES

परिभाषा जैसी छपी है वैसी ही याद करें: strategic management उन **decisions and actions resulting in formulation and implementation** का समूह है, जिनसे organisation के objectives पाने के लिए बनाई गई strategies मूर्त रूप लेती हैं। व्यापक अर्थ में उत्तर यह भी जोड़ते हैं कि यह संगठन के मूलभूत नवीकरण और growth से, उसे पाने के लिए ज़रूरी strategies, structures तथा systems से, और formulation व implementation को संभालने वाले systems से जुड़ा है।

Objectives दो ही बताए गए हैं, केवल दो: प्रतिस्पर्धियों पर **create a competitive advantage**, और **meet the opportunities and threats with challenge** — अर्थात् उचित प्रतिक्रिया देकर कंपनी को environment के बदलाव से पार ले जाना। जो प्रश्न 'overall objective' माँगे, उसे यही दो चाहिए, लाभों की सूची नहीं।

लाभ, ठीक उसी क्रम में जिस क्रम में उत्तर देते हैं: यह organisation को **proactive rather than reactive** बनाता है; goals और mission तय करके स्पष्ट दिशा देता है; businesses, products, markets, manufacturing facilities, investments और organisational structure से जुड़े सभी बड़े निर्णयों के लिए **framework for all major decisions** देता है; अवसरों को और उन्हें भुनाने के तरीकों को पहचानने में मदद करता है; भूलों और खतरों के विरुद्ध **corporate defence mechanism** का काम करता है; business की आयु बढ़ाता है; और **core competencies and competitive advantages** खड़े करता है। सात बिंदु — किसी एक को समझाने से पहले सातों के नाम लिख दें।

सीमाएँ चार हैं, और हर एक का अपना शीर्षक है: **environment is highly complex and turbulent**, इसलिए उसके भावी स्वरूप का firm का अनुमान बुरी तरह गलत निकल सकता है और योजनाएँ खतरे में पड़ सकती हैं; **strategic management is time-consuming**, और यह मेहनत रोज़मर्रा के operations में बाधा डालती है; **it is a costly process**, क्योंकि कुशल planners और environmental analysis महँगे पड़ते हैं, खासकर छोटे और मझोले संगठनों के लिए; और **competition is unpredictable**, क्योंकि आपकी strategy पर प्रतिद्वंद्वियों की प्रतिक्रिया का साफ अनुमान नहीं लगाया जा सकता।

इस कथन पर कि strategic management सभी corporate रोगों की रामबाण दवा नहीं है — **agree first, then give the four limitations**। हर छपा हुआ उत्तर कथन को स्वीकार करके ही शुरू होता है। जो उत्तर इसके विरुद्ध तर्क देता है, वह चाहे कितना ही अच्छा लिखा हो, किसी और ही प्रश्न का उत्तर दे रहा है।

किसी scenario में — वह bookshop जो अपनी बिक्री का साठ प्रतिशत online retailers के हाथों गँवा देती है, या महामारी की मार झेलती hotel chain — **name the limitation, then attach the facts**। जटिल और उथल-पुथल भरा environment वही सीमा है जिस तक उत्तर सबसे अधिक पहुँचते हैं, उसके बाद भावी घटनाओं के पूर्वानुमान की कठिनाई, और छोटी firm की यह असमर्थता कि बड़े प्रतिद्वंद्वी कैसी चाल चलेंगे। केवल नाम ले लेना आधा काम है; marks नामित सीमा को case की बातों से जोड़ने में हैं।

जाल यह है कि सूचियाँ आपस में मिल जाएँ। लाभ objectives नहीं हैं, और सीमाएँ कंपनी की कमज़ोरियाँ नहीं हैं — **they are limits of the discipline itself**: environment को पूरी तरह जाना ही नहीं जा सकता, यह प्रक्रिया समय और पैसा दोनों माँगती है, और प्रतिस्पर्धी अनुमान से परे रहते हैं। दोनों सूचियाँ अलग रखें, क्योंकि अक्सर एक ही प्रश्न उन्हीं पाँच marks के भीतर एक लाभ और एक सीमा दोनों माँग लेता है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 3 प्रश्न

- लाभ या सीमाओं पर चर्चा करने से पहले strategic management की परिभाषा उत्तर के अपने शब्दों में लिखकर शुरुआत करें।

TQ 3.3 • PYQ 2021-Dec [10] (a) • DESC • 5M • Pg 600

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 3.1 • RTP 2023-Nov [9] • Pg 604

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.2 • PYQ 2019-May [7] (a) • DESC • 5M • Pg 599

LEVEL I
Understanding

Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 4 प्रश्न

- पहले परिभाषा, फिर सीमाएँ एक-एक करके। जो प्रश्न scenario देता है वह चाहता है कि हर सीमा scenario की किसी बात से मिलाई जाए, सामान्य सूची नहीं।
- जहाँ कथन आपके सामने एक प्रस्ताव की तरह रखा हो, वहाँ पहली ही पंक्ति में सहमति या असहमति दें और फिर उसे पुष्ट करें।

TQ 3.1 • PYQ 2018-May [10] (a) • DESC • 5M • Pg 597

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.4 • RTP 2024-Sep [8] • DESC • Pg 601

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.5 • MTP 2024-Dec S2 [4] (a) • DESC • 5M • Pg 602

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.6 • PYQ 2026-May [8] (b) • DESC • 5M • Pg 603

LEVEL II
Analysis

Hard

विषय 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values)

L2P6-B-C1-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategic intent और उसके घटकों पर — vision, mission, goals, objectives और values।

NOTES

Strategic intent बताता है कि organisation क्या करना चाहता है और क्यों करना चाहता है, और यही vision तथा mission statements की नींव है। इसके घटक इसी क्रम में गिनाए जाते हैं: **vision, mission, goals, objectives and values**। इस विषय का हर प्रश्न इन्हीं पाँच में से किसी एक की ओर इशारा करता है, इसलिए एक शब्द लिखने से पहले तय कर लें कि कौन-सा।

Strategic vision **a road map of a company's future** है — जो technology और customer focus, जिन भौगोलिक तथा product markets में जाना है, जो capabilities विकसित करनी हैं, और management किस तरह की कंपनी खड़ी करना चाहता है, इन सबका ब्योरा देता है। यह '**where we are to go**' का उत्तर देता है। इसके चार essentials: कंपनी को भविष्य के लिए तैयार करने पर रचनात्मक ढंग से सोचना; **intelligent entrepreneurship** का अभ्यास; organisation के सदस्यों में उत्साह जगाना; और ऐसी शब्दावली जो **clearly illuminates the direction** — यानी organisation जिस दिशा में बढ़ रहा है उसे साफ-साफ उजागर कर दे।

Mission statement **present business scope** पर केंद्रित होता है — हम कौन हैं और क्या करते हैं — और मौजूदा capability, customer focus, गतिविधियों तथा business की बनावट का वर्णन करता है। इसे रखने के सात कारण, छपे हुए क्रम में: उद्देश्य की एकरूपता; **allocating organisational resources** का आधार; उनके उपयोग को प्रेरित करने का आधार; एक सामान्य स्वर या organisational climate; उन लोगों के लिए **focal point** जो organisation के उद्देश्य और दिशा से अपना जुड़ाव महसूस करते हैं; objectives और goals को काम बाँटने वाले work structure में बदलना; और उद्देश्यों को इस तरह तय करना कि **cost, time and performance can be assessed** और नियंत्रित किए जा सकें।

जिस अंतर पर परीक्षक बार-बार लौटता है: **vision concentrates on the future, mission on the present**। Vision बताता है कि organisation क्या बनना चाहता है, प्रेरणा का स्रोत है और निर्णय लेने के स्पष्ट मापदंड देता है; mission मूलभूत उद्देश्य बताता है, customer तथा critical processes को परिभाषित करता है और performance के वांछित स्तर की जानकारी देता है। सीधे शब्दों में, **vision answers 'where we want to go'** और mission उत्तर देता है '**what business we are in and why we exist**'। जब प्रश्न में distinguish कहा हो तो Meaning, Time Period और Focus — यही तीन आधार लें।

Values व्यक्तियों और संगठनों, दोनों के लिए **principles or standards guiding behaviour and decision-making** हैं। भीतर की ओर ये कर्मचारियों के आचरण, भरोसे, मनोबल और एक सुसंगत culture को गढ़ते हैं; बाहर की ओर ये तय करते हैं कि customers, investors और समाज कंपनी को किस नज़र से देखते हैं। जो सामान्य उदाहरण गिनाए गए हैं वे हैं **integrity, trust, accountability, humility, innovation and diversity**। Values को intent से अलग करके भी बताएँ, क्योंकि प्रश्न यही सीधे पूछता है: intent व्यवसाय करने के पीछे का उद्देश्य है, दीर्घकालिक दिशा, जबकि values आचरण को दिशा देने वाले नैतिक मानक हैं — और **values drive intent**,

इसीलिए वे अधिक व्यापक और अधिक बुनियादी हैं।

आदर्श objectives के लक्षण, पूरे दस: organisation का अपने environment के साथ संबंध तय करें; mission और उद्देश्य को पाने में सहायक हों; strategic decision-making का आधार दें; performance appraisal के मानक दें; **concrete and specific** हों; **related to a time frame** हों; **measurable and controllable** हों; चुनौतीपूर्ण हों; आपस में तालमेल रखें; और organisational resources तथा बाहरी environment की सीमाओं के भीतर ही तय किए जाएँ। Marks गिनती से मिलते हैं, इसलिए किसी एक पर विस्तार करने से पहले सबकी सूची बना दें।

किसी नामित brand के लिए vision और mission का मसौदा माँगा जाए, तो उत्तरों वाला तय ढाँचा ही अपनाएँ: **define the term, then give the statement**। Vision — 'vision implies the blueprint of the company's future position' — और फिर **one sentence** जो brand को उसके बताए क्षेत्र में अगुआ के रूप में रखे। Mission — 'mission delineates the firm's business, its goals and ways to reach the goals' — और फिर **three bullets**, हर एक 'To ...' से शुरू। Drucker के प्रश्न पर, 'what business are we in' का उत्तर **customer need being satisfied, not the product made** के आधार पर देना होता है, क्योंकि product वाली परिभाषा technology या रुचि बदलते ही पुरानी पड़ जाती है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 4 प्रश्न

- mission के सात कारण, vision के चार essentials, objectives के दस लक्षण, छह सामान्य values। समझाने से पहले सूची बनाएँ; गिनती ही mark है।

TQ 4.7 · PYQ 2025-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 609	LEVEL I Remembering	Medium
TQ 4.10 · RTP 2025-Sep [7] · DESC · Pg 612	LEVEL I Remembering	Medium
TQ 4.11 · PYQ 2026-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 613	LEVEL I Remembering	Medium
CSQ 4.1 · RTP 2023-Nov [12] · Pg 616	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 8 प्रश्न

- अंतर बताने से पहले vision और mission को एक-एक पंक्ति में परिभाषित करें, और distinguish-between वाले प्रश्न में Meaning, Time Period तथा Focus को अपना आधार बनाएँ।

TQ 4.2 · PYQ 2018-May [7] (b) {C} · DESC · 2M · Pg 606	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 4.3 · PYQ 2019-Nov [8] (a) · DESC · 5M · Pg 606	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.4 · PYQ 2020-Nov [9] (b) · DESC · 5M · Pg 607	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.5 · PYQ 2024-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 608	LEVEL I Understanding	Medium

TQ 4.6 · RTP 2025-Jan [8] · DESC · 5M · Pg 609	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.9 · PYQ 2025-Sep [6] (a) · DESC · 5M · Pg 611	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4.3 · PYQ 2025-May [5] (a) {C} · 5M · Pg 618	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.13 · PYQ 2026-Sep [6] (a) · DESC · 5M · Pg 615	LEVEL I Understanding	Hard

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- जब scenario किसी कंपनी की आकांक्षाओं का वर्णन करे, तो पहली ही पंक्ति में बताएँ कि वह strategic intent के किस घटक की ओर इशारा करता है, फिर उस घटक को समझाएँ, फिर उसके essentials दें।

CSQ 4.2 · MTP 2024-Jul [1] (a) {C} · 5M · Pg 617	LEVEL II Application	Medium
--	-------------------------	--------

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- Distinguish वाले प्रश्न में हर पंक्ति का आधार लिखा होना चाहिए — scope, time horizon, वह किस बात का उत्तर देता है। दो पैराग्राफ लिखकर अंतर ढूँढ़ने का काम परीक्षक पर न छोड़ें।
- जहाँ कंपनी का vision उद्धृत हो, वहाँ टिप्पणी करने से पहले उसे दोहराकर लिखें और essentials की कसौटी पर परखें।

TQ 4.1 · PYQ 2015-May [13] (b) · 3M · Pg 605	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.8 · MTP 2025-Jul S1 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 610	LEVEL II Analysis	Medium

Synthesis सामग्री को जोड़कर उत्तर गढ़ना · 1 प्रश्न

- मसौदा माँगने वाला प्रश्न पहले परिभाषा चाहता है, फिर statement। Vision को एक ही वाक्य में लिखें और mission को तीन 'To' वाले bullets में, जो scenario के दिए हुए तथ्यों से बने हों।
- जहाँ values का अनुमान लगाना हो, वहाँ vision या mission से वह वाक्यांश उद्धृत करें और उससे निकलने वाले value का नाम लें, एक बार में एक जोड़ी।

TQ 4.12 · RTP 2026-May [7] · DESC · Pg 614	LEVEL II Synthesis	Hard
--	-----------------------	------

विषय 5: Organisation में Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation]

L2P6-B-C1-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — organisation के strategic levels पर और उनके बीच के networks of relationship पर।

NOTES

three levels of strategy — corporate, business and functional होते हैं। ये इसलिए होते हैं क्योंकि कई अलग-अलग businesses में प्रतिस्पर्धा करता multidivisional, multilocal organisation हर एक को संभालने के लिए अलग और आत्मनिर्भर division रखता है। किसी एक का वर्णन करने से पहले तीनों के नाम लिख दें।

corporate level पर chief executive officer और दूसरे top-level executives होते हैं, जो **the apex of decision making** पर बैठते हैं। उनकी भूमिका पूरे organisation के लिए strategies के विकास की देखरेख करना है — mission और goals तय करना, यह तय करना कि firm को किन businesses में रहना चाहिए, और उन businesses के बीच resources का बँटवारा करना।

जहाँ case पूछे कि CEO क्या करता है, वहाँ आठ बिंदुओं वाली वही सूची दें जो उत्तर दोहराते हैं: पूरे organisation के लिए strategies के विकास की देखरेख करना; mission और goals तय करना; यह तय करना कि उसे किन businesses में रहना चाहिए; अलग-अलग businesses के बीच resources बाँटना; ऐसी strategies बनाना और लागू करना जो कई businesses पर फैली हों; leadership देना; यह सुनिश्चित करना कि corporate और business-level strategies **consistent with maximising shareholders' wealth** हों; और **manage the divestment and acquisition process**।

business level पर उस आत्मनिर्भर division का general manager होता है जिसके पास अपना finance, production और marketing होता है, और जिसकी strategic भूमिका उस एक business के लिए **translate corporate direction into concrete strategies** है। **functional level** में एकल गतिविधियों के manager आते हैं — human resources, purchasing, product development, customer service — और functional manager का दायरा **confined to one organisational activity** रहता है, जबकि general manager पूरी कंपनी या पूरा division देखता है।

Functional managers hierarchy में सबसे नीचे बैठते हैं, फिर भी उनकी strategic भूमिका असली है, और इसी पर पूरा एक प्रश्न बनता है। वे **develop functional strategies** करते हैं जो ऊपर तय हुए objectives को सहायता देती हैं; वे वह **operational and customer information** देते हैं जिससे corporate और business managers यथार्थ strategies बना पाते हैं; frontline कर्मचारियों और customers के नज़दीक होने से उनके पास ऐसे विचार आते हैं जो कभी-कभी बड़ी strategic पहल बन जाते हैं; और operational स्तर पर corporate तथा business योजनाओं का **carry the implementation** वही करते हैं।

networks of relationship तीन बताए गए हैं: **functional and divisional**, जिसमें हर function या division स्वतंत्र रूप से चलता है और business-level managers, corporate-level managers को report करते हैं; **horizontal**, समान श्रेणी वाला एक सपाट ढाँचा जो बराबरी, खुलापन और विचारों का आदान-प्रदान बढ़ाता है और start-ups के लिए उपयुक्त है; और **matrix**, जो departments को project आधारित teams में जोड़ता है जो कई business-level managers के अधीन काम करती हैं, और जो विविध कामकाज वाले बड़े संगठनों के लिए उपयुक्त है। cross-functional और innovation से चलने वाली firm के लिए चुनना हो तो उत्तर **matrix** है।

पहचान का जो नियम case scenarios परखते हैं: units के बीच capital का बँटवारा, divestment, समूह की dividend policy और businesses का portfolio **corporate level** के हैं; किसी एक SBU के भीतर competitive

advantage और लाभप्रदता **business level** की हैं; campaigns बनाता marketing या sales manager **functional level** का है। जाल यह है कि scope की जगह वरिष्ठता पढ़ ली जाए — निर्णय को **the scope of the decision, not the title** से परखें, उसे लेने वाले के पद से नहीं।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 2 प्रश्न

- किसी एक का वर्णन करने से पहले corporate, business और functional — तीनों के नाम लें, और CEO के आठ कर्तव्य क्रमांकित सूची में दें।

TQ 5.1 • PYQ 2018-Nov [7] (a) {C} • DESC • 2M • Pg 619

LEVEL I
Remembering

Easy

CSQ 5.1 • PYQ 2021-Jan [8] (a) • 5M • Pg 624

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 5 प्रश्न

- हर level क्या करता है और वहाँ कौन बैठता है — एक-एक पंक्ति। साथ में यह अंतर भी जोड़ें कि functional manager एक ही गतिविधि देखता है जबकि general manager पूरी कंपनी या पूरा division।

TQ 5.2 • PYQ 2025-Jan [7] (a) • DESC • 5M • Pg 621

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 5.3 • MTP 2025-Nov S1 [1] (a) • DESC • 5M • Pg 622

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 5.3 • PYQ 2023-Nov [10] (Or) (b) • 5M • Pg 626

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 5.6 • RTP 2024-Sep [7] • Pg 630

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 5.7 • RTP 2025-Jan [7] • Pg 631

LEVEL I
Understanding

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना • 1 प्रश्न

- पहले ही वाक्य में level पहचानें, फिर scenario के अपने तथ्यों से उसे पुष्ट करें, फिर उस level की भूमिकाएँ और ज़िम्मेदारियाँ लिखें।
- यहाँ case प्रश्न अक्सर हिस्सों में आते हैं — पहले level, फिर कोई सीमा या कोई लाभ। हर हिस्से का उत्तर अपने अलग शीर्षक के नीचे दें।

CSQ 5.5 • PYQ 2024-May [5] (b) {C} • 5M • Pg 628

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 3 प्रश्न

- कुछ भी करने से पहले बताएँ कि scenario किस level का है, फिर उस level की ज़िम्मेदारियाँ दें। अधिकांश marks सही level पहचानने पर ही टिके होते हैं।

TQ 5.4 • MTP 2025-Dec S2 [4] (b) • DESC • 5M • Pg 623	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 5.2 • PYQ 2023-Nov [6] {C} • 5M • Pg 624	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 5.4 • MTP 2024-Mar [1] (a) {C} • 5M • Pg 627	LEVEL II Analysis	Medium

विषय 6: Business Ethics और Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management]

L2P6-B-C1-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — business ethics पर और cooperative strategy पर, strategic alliances सहित।

NOTES

इस शीर्षक के नीचे जो एकमात्र प्रश्न छपा है, उसका उत्तर **strategic alliance** पर दिया जाता है, जो cooperative strategy का एक रूप है। Strategic alliance **a relationship between two or more businesses** है, जो हर एक को ऐसे strategic objectives पाने देता है जो अकेले उनमें से कोई नहीं पा सकता।

किसी scenario में इस रूप का नाम लेते समय पहचान के यही लक्षण उद्धृत करने होते हैं: साझेदार **remain independent entities**, वे साझेदारी के लाभ और नियंत्रण दोनों बाँटते हैं, और वे **contribute resources until the alliance is terminated**। दो firms जो design, development और marketing पर मिलकर काम करें पर अपने operations अलग रखें — वह alliance है, न merger और न acquisition।

लाभों को उन्हीं **three headings the answer uses** के नीचे रखें। Organisational advantages — नए skills सीखना, एक-दूसरे के पूरक बल जोड़ना, market में साख बढ़ाना। Economic advantages — विकास की लागत और जोखिम बाँटना, economies of scale, बेहतर efficiency। Strategic advantages — resources एक साथ लगाकर innovation को तेज़ करना, competitive advantage बनाना और नए markets में प्रवेश करना। **Name the heading, then the items under it**; तीन समूहबद्ध बिंदु एक framework की तरह पढ़े जाते हैं, नौ बिखरे हुए बिंदु नहीं।

उत्तर पहले यह बताता है कि हर साझेदार क्या लाता है, उसके बाद यह कि दोनों को क्या मिलता है — एक ओर hardware design, manufacturing capacity और distribution, दूसरी ओर **AI capability, software skills and innovation**। इसी क्रम में काम करें: **identify the form, define it**, फिर योगदान अलग-अलग बताएँ, फिर तीनों headings के नीचे लाभ गिनाएँ।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- जिस cooperative strategy का नाम लें उसे एक पंक्ति में परिभाषित करें — स्वतंत्रता, साझा लाभ व नियंत्रण, और योगदान किए गए resources वाले शब्दों का प्रयोग करते हुए।

TQ 6.1 • MTP 2025-Aug S2 [1] (b) • DESC • 5M • Pg 632

LEVEL I
Understanding**Hard**

SECTION B · STRATEGIC MANAGEMENT · अध्याय 2

Strategic Analysis: External Environment

6 विषय · 46 वर्गीकृत प्रश्न · महत्त्व: A

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management के लिए ICAI band: Level I 30-55% · Level II 45-70% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **पेपर के अनुरूप**

Level I — Comprehension & Knowledge **54.2%** 225 में से 122 marks

Level II — Analysis & Application **45.8%** 225 में से 103 marks

यह अध्याय Strategic Management के लिए ICAI की अपनी band के भीतर बैठता है — 54% Level I, जबकि band है 30-55%। इसे उसी अनुपात में तैयार कीजिए: पहले method समझिए, फिर उसका खूब अभ्यास कीजिए।

विषय 1: Strategic Analysis

L2P6-B-C2-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — strategic analysis का दायरा और strategy को आकार देने वाले external influence की श्रेणियाँ।

NOTES

Strategic analysis firm के बाहर से शुरू होता है। pack external influence को **पाँच श्रेणियों** में बाँटता है: demographic, economic, political-legal, technological और socio-cultural। इन्हें गिनी हुई सूची की तरह याद रखें, क्योंकि जिस scenario में कंपनी price तय करने से पहले population data, income levels और lifestyle का अध्ययन करती है, वहाँ पहले **demographic environment** का नाम चाहिए और उसके बाद बाकी चार की व्याख्या।

हर श्रेणी की सामग्री तय है और उत्तर उसे एक पंक्ति में ही रखते हैं। Demographic में population size, age distribution, income, education और occupation आते हैं। Economic में purchasing power, inflation और सामान्य आर्थिक स्थितियाँ। Political-legal में government policy, regulation और compliance। Technological में production, product design, marketing और distribution का बदलाव। Socio-cultural में lifestyle, health consciousness, social values और consumer attitudes। पाँच marks पर **हर एक की एक पंक्ति पर्याप्त है**।

तेज़ी से बदलते environment में strategic uncertainty सँभालने पर उत्तर **क्रम से पाँच proactive उपाय** देता है: flexibility, ताकि strategy को जल्दी ढाला जा सके; product portfolio, markets और customer base का diversification, ताकि पूरा risk किसी एक क्षेत्र पर न पड़े; monitoring और scenario planning, ताकि वैकल्पिक भविष्य की तैयारी पहले से रहे; operational, financial और risk-management capability के ज़रिए resilience बनाना; और collaboration तथा partnerships, ताकि resources जुटें, risk बँटे और वह expertise मिले जो firm के पास नहीं है।

परीक्षक जो क्रियाएँ चाहता है वे हैं **anticipate and respond**। उत्तर कभी यह नहीं कहते कि uncertainty टाली जा

सकती है, केवल यह कि उसकी तैयारी की जा सकती है। पहले से तैयारी का शब्द scenario planning है; जो व्यवधान घट चुका है उसे झेलने और उससे उबरने का शब्द resilience है। समझाते समय दोनों को अलग-अलग रखें। जाल दो हिस्सों वाला scenario प्रश्न है। वह पहले पूछता है कि कौन-सा external factor देखा गया और फिर मुख्य श्रेणियाँ माँगता है। **दोनों का उत्तर दें, इसी क्रम में।** जो उत्तर scenario के लिए पहले demographic environment का नाम लिए बिना पाँचों श्रेणियाँ गिना देता है, वह पहचान का mark खो देता है, और पहचान प्रायः सूची जितनी ही मूल्यवान होती है।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 2 प्रश्न

- हर श्रेणी की एक पंक्ति में परिभाषा दें और उसे उस निर्णय से जोड़ें जिस पर वह असर डालती है, जैसे उत्तर करते हैं - demographic को pricing से, political-legal को rollout से।

TQ 1.1 • PYQ 2024-May [6] • DESC • 5M • Pg 638

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 1.2 • RTP 2025-Sep [9] • DESC • Pg 639

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 2: Strategy और Business Environment [Strategy and Business Environment]

L2P6-B-C2-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — इसमें business environment, PESTLE framework, globalisation और internationalisation पर दी गई सामग्री।

NOTES

Business environment का अर्थ है **वे सब external factors, forces और conditions** जो किसी business के निर्णयों, योजनाओं और संचालन को प्रभावित करते हैं। तीन अलग-अलग उत्तर इसी वाक्य से शुरू होते हैं, इसलिए यह पंक्ति शब्दशः याद करें। उत्तर जो दो बातें साथ जोड़ते हैं वे भी जोड़ें: environment **अत्यंत dynamic** है और लगातार बदलता है, और किसी firm की सफलता केवल internal capability पर नहीं, इस पर भी टिकी है कि वह बाहर की चीज़ों से कितना अच्छा जुड़ती और प्रतिक्रिया देती है।

Environment के साथ interaction के लाभ **इसी क्रम में पाँच तय headings** के रूप में आते हैं: determining opportunities and threats; providing direction for growth; continuous learning; image building; और meeting competition। चार छपे हुए उत्तर बिल्कुल यही सूची देते हैं। scenario वाले रूपों में - Bengaluru में Yash, Pune में Aarav - headings नहीं बदलतीं, केवल उदाहरण बदलता है, इसलिए **heading वही रखें और example बदलें।**

PESTLE macro-environment का framework है और इसमें छह factors हैं: **political, economic, social, technological, legal, environmental**। Political यानी policy, stability, regulation और taxation; economic यानी interest rates, inflation, exchange rates और growth; social यानी demographic trends,

lifestyle, cultural norms और attitudes; technological यानी innovation, advancement और infrastructure; legal यानी business law, employment regulation, health and safety और compliance; environmental यानी ecological issues, sustainability और environmental regulation। अंत उसी वाक्य से करें जिससे उत्तर करते हैं: PESTLE **macro-environment का समग्र चित्र** देता है, जिससे firm बदलाव का पूर्वानुमान लगा सके, strategy ढाल सके और जानकारी के आधार पर निर्णय ले सके।

Globalisation में सूची से पहले परिभाषा दें। कोई company तब global कहलाती है जब **दुनिया भर में उसके कई manufacturing locations हों** और वह कई diversified industries में products देती हो, तथा अपने domestic market में विदेशी प्रतिस्पर्धियों से मुकाबला कर सकती हो; ऐसी firm को **multinational (MNC) या transnational (TNC)** कहते हैं। कारण इस क्रम में चलते हैं: business growth; technology और communication में प्रगति; सीमित domestic market; सस्ते labour और raw material सहित resources तक पहुँच; कम transportation और distribution cost; विदेशी markets में अवसर; service sector की वृद्धि और क्षेत्रीय सहयोग; trade barriers का हटना; और strategic partnerships। जहाँ प्रश्न **कोई पाँच कारण** कहे, वहाँ ठीक पाँच ही headings सहित दें।

Internationalisation **चार step की planning sequence** के रूप में पूछा जाता है: internal capability के सामने global opportunities और threats को आँकना; operations का दायरा तय करना; global business objectives बनाना; और विशिष्ट corporate strategies विकसित करना। ढाँचा वाक्य यह है कि internationalisation profitability बढ़ाता है, सस्ते resources खोलता है, economies of scale देता है और **product life cycle को लंबा करता है**, पर जटिल है क्योंकि इसके factors और सम्बन्ध domestic operations से अलग होते हैं।

इस विषय का एक प्रश्न दरअसल consumer-behaviour का प्रश्न है - एक luxury skincare brand, जिसकी sales celebrity endorsement के बाद एकदम चढ़ जाती हैं। इसका उत्तर **चार conceptual domains** से दें: external influences, internal influences, decision-making process और post-decision processes। Endorsements और social media promotion **external influences** हैं; बदली हुई perception, motivation और aspiration internal हैं।

जाल यह है कि **define business environment** को केवल भूमिका का वाक्य मान लिया जाए। इसका अपना mark है। परिभाषा दें, उसे एक वाक्य में नामित शहर या firm पर लागू करें, और तभी लाभों की सूची शुरू करें।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 5 प्रश्न

- Business environment की परिभाषा उत्तरों के अपने शब्दों में दें, फिर कहें कि यह dynamic है और लगातार बदलता रहता है। दोनों हिस्सों के marks हैं।

TQ 2.1 · PYQ 2020-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 640

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 2.2 · PYQ 2025-Jan [6] (a) · DESC · 5M · Pg 641

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 2.3 · MTP 2025-Apr S2 [2] (b) · DESC · 5M · Pg 642

LEVEL I

Medium

	Understanding	
TQ 2.5 · MTP 2025-Dec S2 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 644	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.2 · PYQ 2024-May [5] (c) {C} · 5M · Pg 649	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- किसी location या expansion वाले scenario में हर heading को scenario के किसी तथ्य से जोड़ें। जिस सामान्य सूची में firm का ज़िक्र ही न हो, वह application के marks खो देती है।
- नए देश में प्रवेश पर PESTLE लगाना हो तो छहों factors क्रम से लें और हर एक के नीचे बताएँ कि firm को क्या आँकना चाहिए, फिर समग्र निष्कर्ष से अंत करें।

CSQ 2.1 · MTP 2024-Mar [1] (b) {C} · 5M · Pg 648	LEVEL II Application	Medium
--	--------------------------------	---------------

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 3 प्रश्न

- जहाँ कोई कथन उद्धृत हो, वहाँ पहली ही पंक्ति में अपना पक्ष रखें। फिर interaction के लाभ क्रमांकित सूची में दें और हर एक को उद्धृत शब्दों से जोड़ें।
- जहाँ प्रश्न में किसी framework का नाम हो, वहाँ उसी framework के अपने घटकों के नाम headings बनाएँ।

TQ 2.4 · PYQ 2025-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 643	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.6 · RTP 2026-May [10] · DESC · Pg 645	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.7 · PYQ 2026-May [7] (a) · DESC · 5M · Pg 646	LEVEL II Analysis	Medium

विषय 3: Product और Industry को समझना [Understanding Product and Industry]

L2P6-B-C2-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — product और industry को समझना, जिसमें value chain analysis और product life cycle शामिल हैं।

NOTES

Value chain analysis एक strategic tool है जो हर business activity को यह देखने के लिए परखता है कि वह value कैसे जोड़ती है। पहली पंक्ति में Michael Porter का नाम लिखें; प्रश्न कहते हैं 'as stated by Michael Porter' और वही नाम वापस चाहते हैं। उत्तर जो उद्देश्य वाक्य देते हैं वह है - बेहतर efficiency, cost-saving के अवसरों की पहचान और internal processes के बेहतर तालमेल से competitive advantage।

Primary activities पाँच हैं, इसी क्रम में: inbound logistics, यानी raw materials और components का

receiving, warehousing तथा inventory management; operations, यानी वे processes जो inputs को finished products में बदलती हैं, जिनमें manufacturing, assembly और packaging आते हैं; outbound logistics, यानी warehousing, order processing और transport के ज़रिए finished products का distribution; marketing and sales, जो advertising, promotion, sales force management और pricing से माँग पैदा करते हैं; और service, जो customer support, repairs तथा maintenance के ज़रिए बिक्री के बाद value बनाए रखती है।

Support activities चार हैं: procurement, यानी resource inputs हासिल करने की processes; technology development, जिसमें research and development, product design, process development और सामग्री का सुधार आते हैं; human resource management, जिसमें भर्ती, प्रबंधन, training, विकास और पुरस्कार आते हैं; और infrastructure, यानी वे systems और routines जो पूरे organisation को सहारा देते हैं, जिनमें planning, finance, quality control, information management और organisational culture शामिल हैं। उत्तर जो भेद करता है उसे ध्यान रखें - **procurement यह है कि resources कैसे जुटाए जाते हैं**, स्वयं resources नहीं।

यदि पूछा जाए कि primary और support activities आपस में गुँथी हुई हैं या नहीं, तो **सहमत हों और कारण बताएँ**: support activities primary activities की प्रभावशीलता को काफ़ी बढ़ाती हैं, इसलिए दोनों एक-दूसरे पर निर्भर हैं, और value बनाने तथा competitive advantage पाने के लिए दोनों अनिवार्य हैं। 'Yes, I agree' से शुरू करें, एक वाक्य में कारण दें, फिर दोनों में से वही सूची दें जो प्रश्न ने सचमुच माँगी है।

किसी business product की विशेषताएँ पाँच की सूची हैं: product **tangible या intangible** हो सकता है - कार या laptop, बनाम banking या insurance; हर product का एक price होता है, और **market price वहाँ बनता है जहाँ आपूर्ति की मात्रा माँग की मात्रा के बराबर हो**, इसलिए price पर मुकाबला करने वाली firm को cost में profit जोड़ने के बजाय cost घटानी पड़ती है; हर product में ऐसे features होते हैं जो customer satisfaction देते हैं; product ही manufacture से marketing तक **सभी business गतिविधियों का केंद्र** है; और हर product की एक उपयोगी आयु होती है तथा वह life cycle से गुज़रता है। यही पाँच headings differentiation वाले scenario का भी उत्तर हैं - tangible और intangible पहलू, pricing strategies, product features, product-centric approach और product life cycle management।

Product life cycle में pack दो stages को विस्तार से लेता है। **Introduction**: sales growth धीमी, markets सीमित, prices ऊँचे, competition लगभग नगण्य और product के बारे में customer की जानकारी सीमित।

Growth: माँग तेज़ी से बढ़ती है, prices गिरते हैं, competition बढ़ता है और customers को लाभ पता चलने पर product को market acceptance मिलने लगती है। जो प्रश्न ये लक्षण गिनाता है वह **लक्षणों से stage का नाम और उसका औचित्य** चाहता है, सभी stages की सैर नहीं।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- Value chain analysis की एक पंक्ति में परिभाषा दें, फिर बताएँ कि वह क्या हासिल करती है - efficiency, cost saving, competitive advantage।

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- Differentiation वाले scenario में पाँच product characteristics को headings बनाएँ और हर एक के नीचे firm का अपना उदाहरण रखें।

TQ 3.1 · PYQ 2024-Sep [6] (b) · DESC · 5M · Pg 651

LEVEL II
Application

Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- जहाँ प्रश्न लक्षण गिनाए - धीमी growth और ऊँचे prices, फिर तेज़ growth और गिरते prices - वहाँ हर life cycle stage का नाम दें और उसे पहचान कराने वाले लक्षण से जोड़ें।

TQ 3.2 · PYQ 2025-May [7] (a) · DESC · 5M · Pg 652

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.3 · MTP 2024-Dec S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 653

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 4: Industry Environment Analysis

L2P6-B-C2-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — इसमें industry और competitive analysis पर दी गई सामग्री: Porter's five forces, barriers to entry, economies of scale, experience curve और key success factors।

NOTES

Michael Porter ने **पाँच basic forces** बताई, जो किसी industry में competition की तीव्रता और दशा तय करती हैं और जिनका सामूहिक असर उसकी **long-run profit potential** तय करता है। इन्हें उसी क्रम में नाम दें जो उत्तर लेते हैं: प्रतिस्पर्धियों के बीच competitive rivalry की मात्रा; सम्भावित प्रवेशकों से threat of entry; वास्तविक या सम्भावित substitutes का खतरा; suppliers की bargaining power; और customers की bargaining power। पहले रखा तर्क यह है कि competitive forces **अधिक निकट के external influences** हैं, जिन्हें firm अपने कामों से सीधे पार कर सकती है।

जिन परिस्थितियों में rivalry जानलेवा हो जाती है और industry की profitability गिरती है, वे **छह हैं और अध्याय की सबसे बार-बार दोहराई जाने वाली मद हैं**: कोई स्पष्ट industry leader नहीं, इसलिए price war को कोई अनुशासित नहीं करता; competitors की भरमार, इसलिए pricing की अपेक्षाएँ आपस में पहुँच ही नहीं पाती; ऊँची fixed costs, जो खाली क्षमता वाली firms को price घटाने पर मजबूर करती हैं; ऊँचे exit barriers, क्योंकि विशिष्ट assets का कोई खरीदार नहीं मिलता और निकलने की इच्छा रखने वाली firms टिककर लड़ती रहती हैं; differentiate करने का अवसर कम, इसलिए competition फिर price पर आ टिकता है; और धीमी या घटी हुई growth, इसलिए प्रतिद्वंद्वी मौजूदा share के लिए और कड़ा लड़ते हैं। **पहले heading, फिर तंत्र** - mark तंत्र वाले वाक्य में ही है।

Barriers to entry नए entrants के खतरे पर हर प्रश्न का उत्तर हैं। सूची यह है: **economies of scale; capital requirement; access to distribution channels**; आकार से निरपेक्ष cost advantages; product differentiation और brand identity; मौजूदा खिलाड़ियों से अपेक्षित जवाबी कार्रवाई; switching की cost; और government policy तथा legislation। **Economies of scale** की अपनी छोटी परिभाषा है - **मात्रा बढ़ने पर प्रति इकाई cost का घटना**, जिससे बड़ी firm ऊँची मात्रा उत्तरोत्तर कम cost पर बना पाती है, और इसीलिए यह barrier का काम करती है।

Supplier power **raw materials और दूसरे inputs की cost** तय करती है और उसी से industry की आकर्षकता तथा profitability भी। यह वहाँ ऊँची होती है जहाँ suppliers थोड़े-से हों या किसी supplier का monopoly हो, जहाँ वस्तु विशिष्ट या differentiated होने के कारण switching cost ऊँची हो, जहाँ supplier आगे की ओर integrate कर सकता हो, और जहाँ customer का supplier के लिए खास महत्त्व न हो। Buyer power **केवल prices ही नहीं, costs और investments** को भी प्रभावित करती है, क्योंकि ताक़तवर buyers बेहतर service माँगते हैं जिस पर producer को निवेश करना पड़ता है। यह वहाँ ऊँची होती है जहाँ buyers स्रोत और substitutes जानते हों, जहाँ वे बड़ी मात्रा में खरीदते हों, जहाँ product अनिवार्य न हो और switching आसान हो, और जहाँ वे **backward integration** की धमकी दे सकें।

इस विषय के भीतर cost की दो अवधारणाएँ हैं। **Experience curve** वह efficiency है जो दोहराए जाने वाले उत्पादक काम से मिलती है: **संचित production volume बढ़ने के साथ unit costs घटती जाती हैं**, इस विचार पर कि बढ़ते-बढ़ते हम सीखते जाते हैं। यह learning effects, economies of scale, product redesign और तकनीकी सुधार से पैदा होती है, और इसका strategic महत्त्व यह है कि बड़ी firms को cost advantage मिल जाता है, इसलिए यह curve **entry barrier** की तरह और market share बनाने के तरीके की तरह काम करती है। **Key success factors** किसी industry में सफलता की पूर्वशर्तें हैं - वे strategy elements, product attributes, resources, competencies, capabilities और business outcomes जो profit को loss से अलग करते हैं।

किसी five-forces scenario में छपे हुए उत्तर पाँचों को बराबर लंबाई नहीं देते। वे **हर force को दिए गए तथ्यों तक ले जाते हैं** और जहाँ तथ्य चुक जाते हैं वहाँ साफ़ कह देते हैं: 'there is no information relating to substitutes and bargaining power of customers in the information given in scenario.' जब किसी force के पीछे तथ्य न हों तो **यही वाक्य लिखें**; इसका mark मिलता है, तथ्य गढ़ने का नहीं। जहाँ तथ्य दोनों ओर झुकते हों, वहाँ उत्तर उस force को **moderate** आँकते हैं और वह शर्त बताते हैं जो उसे बढ़ा देगी।

परीक्षक जिस भेद पर बार-बार लौटता है वह है **macro-environment बनाम industry environment**। पहले का उत्तर PESTLE है; दूसरे का उत्तर five forces हैं। जमे हुए brands, सस्ते स्थानीय खिलाड़ियों और substitute drinks वाला scenario **competitive या industry environment** को दर्शाता है, सामान्य environment को नहीं। बताएँ कि वह कौन-सा है, क्यों है, और तभी forces का विश्लेषण करें।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 2 प्रश्न

- किसी की व्याख्या शुरू करने से पहले five forces के पाँचों नाम लिख दें। marks गिनती के पीछे चलते हैं।
- Rivalry की छह शर्तें हैं और entry की अपनी barrier सूची। दोनों को गिनी हुई सूचियों की तरह याद करें, गद्य की तरह नहीं।

TQ 4.13 · RTP 2025-Jan [10] · DESC · Pg 667	LEVEL I Remembering	Medium
TQ 4.15 · PYQ 2025-Sep [6] (b) · DESC · 5M · Pg 669	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 11 प्रश्न

- Force की एक पंक्ति में परिभाषा दें, फिर industry की profitability पर उसका असर बताएँ। profitability वाला वाक्य ही उत्तर का अंत करता है।
- Economies of scale या experience curve पर पहले परिभाषा दें और फिर वह कारण जिससे वह entry barrier बनती है।

TQ 4.2 · PYQ 2018-Nov [7] (d) {C} · DESC · 2M · Pg 657	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 4.1 · PYQ 2018-May [11] (a) · DESC · 5M · Pg 655	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.4 · MTP 2020-Oct [6] (a) · DESC · 5M · Pg 660	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.6 · PYQ 2021-Dec [10] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 661	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.8 · RTP 2022-Nov [15] · Pg 662	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.10 · PYQ 2024-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 664	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.14 · MTP 2025-Apr S2 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 668	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.16 · PYQ 2026-Jan [8] (a) · DESC · 5M · Pg 670	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.18 · PYQ 2026-Sep [7] (a) · DESC · 5M · Pg 671	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4.1 · MTP 2026-Apr S2 [1] (c) {C} · 5M · Pg 672	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4.2 · PYQ 2026-Sep [5] (b) {C} · 5M · Pg 673	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- हर force को बारी-बारी लें और उसे scenario के किसी तथ्य से बाँधें। जहाँ scenario किसी force पर कुछ न कहे, वहाँ तथ्य गढ़ने के बजाय यह बात स्पष्ट शब्दों में लिख दें।
- Scenario जिन customer priorities को गिनाता है, उन्हीं से key success factors पहचानें, फिर बताएँ कि हर एक पर बेहतर करने के लिए firm को क्या करना होगा।

TQ 4.12 · PYQ 2025-Jan [8] (a) · DESC · 5M · Pg 666	LEVEL II Application	Medium
---	--------------------------------	---------------

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 6 प्रश्न

- जहाँ प्रश्न पूछे कि कौन-सी forces महत्वपूर्ण हैं, वहाँ उन्हें श्रेणी दें - significant, moderate, low - और हर श्रेणी के पीछे तथ्यों से कारण बताएँ।

TQ 4.3 · PYQ 2019-Nov [9] (a) · DESC · 5M · Pg 658	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.5 · PYQ 2021-Jul [9] (a) · DESC · 5M · Pg 661	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.7 · PYQ 2022-May [10] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 662	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.11 · MTP 2024-Dec S2 [2] (a) · DESC · 5M · Pg 666	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.17 · RTP 2026-May [9] · DESC · Pg 670	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.9 · PYQ 2023-May [8] (b) · DESC · 5M · Pg 663	LEVEL II Analysis	Hard

विषय 5: Market और Customer [Market and Customer]

L2P6-B-C2-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — market और customer, विशेषकर consumer behaviour।

NOTES

Market और customer की सामग्री **consumer behaviour** के ज़रिए पूछी जाती है, जिसे उत्तर यह कहकर परिभाषित करते हैं कि यह customers कौन हैं इससे आगे बढ़कर **वे खरीदते कैसे हैं** तक जाता है - उनकी preferences, perceptions और shopping patterns। हर सूची से पहले यही परिभाषा दें; यही ढाँचे का mark है।

Consumer behaviour **चार conceptual domains** में रखा जाता है, जो इसी क्रम में headings बनते हैं: external influences; internal influences; decision making; और post-decision processes। External influences हैं advertisements, celebrity endorsements, साथियों की सिफ़ारिशें और सामाजिक मानदंड - यानी marketing stimuli। **Internal influences** consumer के भीतर की मनोवैज्ञानिक प्रक्रियाएँ हैं: motivation, attitudes और perception।

Decision-making domain का अपना **चार step का क्रम** है: problem recognition; search for alternatives; information seeking and evaluation; और final choice। Post-decision processes वह हिस्सा है जिसे ज़्यादातर उत्तर छोड़ देते हैं, और उसके अलग marks हैं: संतुष्ट buyer **फिर से खरीदता है और brand की सिफ़ारिश करता है**, जिससे ऊँची sales टिकी रहती है, जबकि असंतुष्ट buyer **dissonance** भोगता है और लौटकर नहीं आता।

जहाँ प्रश्न वर्णन के बजाय marketing strategy माँगे, वहाँ वही चार headings रखें और हर एक को कार्रवाई में बदल

दें। External influences बनते हैं tech forums और influencer partnerships; internal influences बनते हैं वे unique selling points जिन पर ज़ोर देना है; decision making बनता है उन buyers के लिए विस्तृत specifications और तुलनाएँ जो तय करने से पहले परखते हैं; post-decision बनता है after-sales support और प्रोत्साहित किए गए reviews। **चार headings, चार कार्रवाईयाँ।**

अंत उस कारण से करें जो उत्तर behaviour पढ़ने के पीछे देते हैं: external और internal influences, decision के चरण तथा post-purchase प्रतिक्रिया समझ लेने पर firm **प्रभावी ढंग से संवाद कर पाती है और सटीक campaigns बना पाती है**, ऐसे products दे पाती है जो consumer की ज़रूरत पूरी करें, और repeat sales के लिए customers को बनाए रख पाती है।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- पहले segment करें, फिर target, फिर position। अंत की सिफ़ारिश उन्हीं segments से निकलनी चाहिए जिनके नाम आपने दिए हैं, सामान्य marketing सलाह से नहीं।

CSQ 5.1 · MTP 2024-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 674

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 6: Competitive Strategy

L2P6-B-C2-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — इसमें competitive strategy पर दी गई सामग्री: competitive landscape को समझना, key success factors और stakeholder analysis।

NOTES

Competitive landscape वह **business analysis है जो competitors की पहचान करता है** - प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष दोनों की - और उनकी vision, mission, core values, niche market, strengths तथा weaknesses को समझता है। इसे समझने के लिए **competitive intelligence** का प्रयोग ज़रूरी है। कोई step लिखे जाने से पहले ही इस परिभाषा का अपना mark है, और इस विषय का हर scenario प्रश्न इसे शुरुआती पंक्तियों में चाहता है, उसी firm पर लागू करके जिसका नाम प्रश्न देता है।

Competitive landscape समझने के steps **पाँच हैं, हमेशा इसी क्रम में**: competitor की पहचान करें, सम्बन्धित market share के वास्तविक आँकड़ों के साथ; competitors को समझें, market research reports, internet, अखबारों, social media और industry reports की मदद से; competitors की strengths तय करें; competitors की weaknesses तय करें, जो consumer reports और अलग-अलग माध्यमों की समीक्षाओं से निकलती हैं; और सारी जानकारी एक साथ रखें, ताकि यह निकाला जा सके कि वे क्या नहीं दे रहे और **firm उन खाली जगहों को भरने के लिए क्या कर सकती है।**

हर step अपने साथ वह प्रश्न लेकर चलता है जिसका वह उत्तर देता है, और वही प्रश्न लिख देना उत्तर को सूखी सूची

से ऊपर उठाता है: competitors कौन हैं; उनके products और services क्या हैं; उन्हें cost और price की बढ़त कहाँ से मिलती है और वे आगे क्या करने वाले हैं; वे कहाँ कमज़ोर हैं; और business इस जानकारी का क्या करेगा। **सिफ़ारिश step पाँच में ही रहती है**, और इस विषय का हर scenario वहीं खत्म होता है।

Key success factors वे थोड़ी-सी चीज़ें हैं जिनका ठीक होना सफलता के लिए ज़रूरी है - किसी industry में **सफलता की पूर्वशर्तें**, जिनमें strategy elements, product attributes, resources, competencies, capabilities और business outcomes आते हैं। इन्हें पहचानने वाले तीन प्रश्न हैं: **customers प्रतिस्पर्धी brands में से किस आधार पर चुनते हैं**; सफलता के लिए कौन-से resources और competitive capabilities अनिवार्य हैं; और टिकाऊ competitive advantage पाने के लिए क्या चाहिए। लंबे उत्तर में जो headings दी जाती हैं वे हैं managing and developing people, strategic focus, operations, physical resources और customer relations।

Key success factor वाले उत्तर का अंत परिणाम वाक्य से करें, क्योंकि उसके दोनों हिस्सों के marks हैं: जो company **एक या अधिक key success factors पर प्रतिद्वंद्वियों से बेहतर करती है** उसे टिकाऊ competitive advantage मिलता है, जबकि जो उनका महत्त्व ग़लत आँकती है उसका अंत भटकी हुई strategy और competitive विफलता में होता है।

Mendelow's Matrix stakeholders को **power and interest** के आधार पर चार समूहों में बाँटता है: key players, ऊँची power और ऊँचा interest, जिन्हें क़रीब से सँभालना है, पूरी तरह जोड़ना है और decision making में शामिल करना है; keep satisfied, ऊँची power और कम interest, जिनसे अक्सर सलाह लेनी है और नियमित जानकारी देनी है, पर ज़रूरत से ज़्यादा संवाद नहीं करना; keep informed, कम power और ऊँचा interest, जिन्हें पर्याप्त जानकारी देनी है और उनके विशेषज्ञता वाले क्षेत्र में सलाह लेनी है; और low priority, कम power और कम interest, जिन पर बस नज़र रखनी है और कभी-कभार सामान्य संवाद करना है। किसी scenario में **पहले quadrant का नाम दें** और उसे power तथा interest के तथ्यों से सही ठहराएँ, फिर चारों दें।

यहाँ रखे दो प्रश्न अध्याय के दूसरे हिस्सों से आते हैं और ढाँचा बदलने से सामग्री नहीं बदलती: five forces वाली सामग्री से **जानलेवा rivalry की छह शर्तें**, और **business products की विशेषताएँ** - tangible या intangible, price वहाँ जहाँ आपूर्ति माँग से मिलती है, ऐसे features जो customer को संतुष्ट करें, समस्त business गतिविधि का केंद्र, और सीमित उपयोगी आयु। इन्हें उन्हीं सूचियों से उत्तर दें।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 4 प्रश्न

- Competitive landscape और key success factors की परिभाषा उत्तरों के अपने शब्दों में दें। परिभाषा के marks सूची से अलग मिलते हैं।

TQ 6.2 · PYQ 2019-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 677

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.5 · RTP 2025-Sep [11] · DESC · Pg 680

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.6 · RTP 2026-Jan [10] · DESC · Pg 682

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 6.1 · PYQ 2023-Nov [10] (a) · 5M · Pg 685

LEVEL I
Understanding**Medium****Application** नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- हर नामित competitor को उसी step के नीचे रखें जिसका वह है, और step पाँच पर यह बताकर खत्म करें कि उस खाली जगह पर firm को असल में क्या करना चाहिए।
- Stakeholder वाले scenario में पहले quadrant का नाम दें, वर्णित power और interest से उसे सही ठहराएँ, फिर चारों श्रेणियाँ रखें।

TQ 6.3 · PYQ 2025-May [8] (a) · DESC · 5M · Pg 679

LEVEL II
Application**Medium**

TQ 6.4 · MTP 2025-Jul S1 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 679

LEVEL II
Application**Medium****Analysis** तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 4 प्रश्न

- Factors के नाम दें, फिर बताएँ कि हर एक competitive position पर क्या असर करता है। scenario प्रश्न वही factors चाहता है जो सचमुच scenario में हैं, पूरी सूची नहीं।
- जहाँ प्रश्न competition के बारे में कोई कथन उद्धृत करे, वहाँ framework खोलने से पहले उस कथन का उत्तर दें।

TQ 6.1 · PYQ 2018-Nov [12] (Or) (b) · DESC · 3M · Pg 675

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 6.7 · PYQ 2026-Jan [5] (c) {C} · DESC · 5M · Pg 683

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 6.8 · PYQ 2026-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 684

LEVEL II
Analysis**Medium**

CSQ 6.2 · RTP 2025-Jan [9] · Pg 687

LEVEL II
Analysis**Medium**

SECTION B • STRATEGIC MANAGEMENT • अध्याय 3

Strategic Analysis: Internal Environment

5 विषय • 40 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management के लिए ICAI band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **पेपर के अनुरूप**

Level I — Comprehension & Knowledge **43.6%** 195 में से 85 marks

Level II — Analysis & Application **56.4%** 195 में से 110 marks

यह अध्याय Strategic Management के लिए ICAI की अपनी band के भीतर बैठता है — 44% Level I, जबकि band है 30-55%। इसे उसी अनुपात में तैयार कीजिए: पहले method समझिए, फिर उसका खूब अभ्यास कीजिए।

विषय 1: Key Stakeholders को समझना [Understanding Key Stakeholders]

L2P6-B-C3-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — key stakeholders को समझना और Mendelow's Matrix।

NOTES

Mendelow's Matrix ही वह framework है जो इस topic के हर प्रश्न में माँगा जाता है। यह एक grid-आधारित tool है जो हर stakeholder को दो axes पर रखता है — project या organisation को प्रभावित करने की **power**, और उसकी सफलता में **interest**। उत्तरों के अनुसार power का आकलन authority, resources और expertise से होता है, और interest का आकलन involvement के स्तर, expectations तथा उस stakeholder पर आने वाले संभावित benefits या risks से। पहली ही पंक्ति में tool का नाम और दोनों axes लिख दें।

छपे हुए उत्तर पाँच steps में चलते हैं, और हमेशा इसी क्रम में — **identify the stakeholders**; उनकी power और interest का आकलन करें; उन्हें grid पर रखें; हर quadrant के लिए अलग strategy बनाएँ; और **monitor and adapt**। पाँचवाँ step ही वह है जिसे विद्यार्थी छोड़ देते हैं। परिस्थितियाँ बदलने पर stakeholders एक quadrant से दूसरे में चले जाते हैं, इसलिए engagement strategy की समीक्षा और उसमें सुधार ज़रूरी है — और यह बात लिखने भर से अपने आप एक mark मिल जाता है।

चार quadrants, और हर एक का नाम उसकी power और interest की जोड़ी से बनता है। **Key Players** यानी high power, high interest — इन्हें पूरी तरह engage करें, decision-making में शामिल करें, सूचित रखें; उदाहरण हैं CEOs और shareholders। **Keep Satisfied** यानी high power, low interest — नियमित updates दें और इनकी चिंताएँ दूर करें, ताकि ये detractors न बन जाएँ। **Keep Informed** यानी low power, high interest — goodwill बनाए रखने और इनका feedback लेने के लिए नियमित संवाद रखें। **Low Priority** यानी low power, low interest — कभी-कभी monitor करें, संसाधन न्यूनतम। marks गिनती के हिसाब से मिलते हैं, इसलिए चारों को उनके treatment सहित लिखें।

caselet में marks इस बात के हैं कि प्रश्न में दिए गए stakeholders को आप quadrant में रखें और फिर उसी के अनुरूप treatment बताएँ। industry standards तय करने वाले पर्यावरण-सजग consumers को **Key Players** में रखा गया था; एक smart-city project के government bodies, investors, suppliers, स्थानीय समुदाय और environmental groups को एक-एक करके छाँटा गया था। **Place first, then prescribe.** जो उत्तर grid का वर्णन तो सैद्धांतिक ढंग से कर देता है पर नामित stakeholders को उसमें रखता नहीं, वह application के marks खो देता है।

इसी शीर्षक के अंतर्गत एक प्रश्न में इसके बजाय यह पूछा गया कि firm किन **internal strategic drivers** पर प्रतिक्रिया दे रही थी, और उत्तर में industry and markets, customers, products/services तथा channels दिए गए। इस अध्याय में internal analysis और stakeholder analysis साथ-साथ चलते हैं, इसलिए लिखना शुरू करने से पहले question stem पढ़कर तय करें कि इन दोनों में से कौन-सा माँगा गया है।

बार-बार दोहराई जाने वाली गलती — quadrant power और interest की **जोड़ी** से तय होता है, इनमें से अकेले किसी एक से कभी नहीं। high power के साथ low interest Keep Satisfied है, Key Players नहीं। high interest के साथ low power Keep Informed है, Low Priority नहीं। caselet से दोनों attributes पढ़ें, दोनों लिखें, और तभी quadrant का नाम दें।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- power और interest को प्रयोग में लाने से पहले एक-एक पंक्ति में परिभाषित करें, और वही स्रोत लें जो उत्तरों में हैं — power के लिए authority, resources, expertise; interest के लिए involvement, expectations, benefits और risks।
- अंत में उद्देश्य-वाक्य लिखें — matrix से engagement को हर group की ज़रूरत के अनुसार ढाला जा सकता है, जिससे project की सफलता की संभावना बढ़ती है।

CSQ 1.1 • MTP 2024-Nov [1] (a) {C} • 5M • Pg 695

LEVEL I
Understanding

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 4 प्रश्न

- लागू करने से पहले matrix को शब्दों में खींच दें — दो axes, फिर चारों quadrants उनके treatment सहित। इसके बाद प्रश्न में नामित हर stakeholder को किसी quadrant में रखें और उस placement का कारण भी दें।
- scenario में नामित हर stakeholder को रखना ज़रूरी है। बिना रखा गया stakeholder एक खोया हुआ mark है।

TQ 1.1 • MTP 2024-Mar [4] (b) • DESC • 5M • Pg 690

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.2 • PYQ 2025-Jan [6] (b) • DESC • 5M • Pg 692

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.3 • MTP 2025-Dec S2 [1] (b) • DESC • 5M • Pg 693

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.4 • RTP 2026-Jan [11] • DESC • Pg 694

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 2: Strategic Drivers

L2P6-B-C3-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — किसी organisation के key strategic drivers, strategic group mapping और channels पर दिया गया भाग।

NOTES

Strategic drivers वे निर्णायक आंतरिक तत्व हैं जो किसी organisation की स्वयं को अलग दिखाने और competitive advantage पाने की क्षमता को प्रभावित करते हैं। ये वर्तमान performance का आकलन करते हैं और उन क्षेत्रों की ओर संकेत करते हैं जिन पर ध्यान चाहिए। उत्तरों में चार नाम आते हैं, और हमेशा इसी क्रम में — **industry and markets, customers, products and services, channels**। किसी एक की व्याख्या से पहले चारों नाम लिख दें।

अब इन्हें बारी-बारी, ठीक वैसे जैसे उत्तर लेते हैं। **Industry and markets** — अपनी सापेक्ष स्थिति समझें; industries समान companies को उनके primary product के आधार पर समूहबद्ध करती हैं, markets buyers और sellers की पारस्परिक क्रिया से तय होते हैं, और यहाँ काम आने वाला tool है strategic group mapping। **Customers** — इन्हें ज़रूरतों और खर्च करने की क्षमता के आधार पर segment करें, और **customer who buys from the consumer who uses** को अलग पहचानें, क्योंकि pricing, design और usability इसी से तय होते हैं। **Products and services** — offering का आकलन और वर्गीकरण करें तथा differentiation, branding और pricing की strategies बनाएँ। **Channels** — direct, digital या relationship-based रास्ते, जो accessibility और customer satisfaction तय करते हैं।

rival firms की competitive position के विश्लेषण के लिए नामित tool है **Strategic Group Mapping**। strategic group उन rival firms का समूह है जिनके market में **similar competitive approaches and positions** हों। चार steps की प्रक्रिया — वे competitive characteristics पहचानें जो firms को एक-दूसरे से अलग करती हैं; उनमें से किसी जोड़ी को लेकर firms को दो-चर वाले map पर plot करें; लगभग एक ही strategy space में आने वाली firms को एक ही group में रखें; और **draw circles proportional to each group's share**, यानी कुल industry sales revenue में हर group के हिस्से के अनुपात में वृत्त बनाएँ। चौथा step अपने आप में एक mark रखता है।

उत्तरों में जो चर firms को एक-दूसरे से अलग करते हैं वे आम तौर पर ये गिनाए जाते हैं — price/quality range (high, medium, low), geographic coverage (local, regional, national, global), vertical integration की मात्रा (none, partial, full), product-line breadth (wide, narrow), distribution channels का उपयोग (one, some, all) और दी जाने वाली service की मात्रा (no-frills, limited, full)। map से जो अंतर्दृष्टि मिलती है — competitive positioning, **who your direct competitors are**, market gaps या कम सेवित segments, groups के बीच **mobility barriers**, और group के भीतर तथा groups के आर-पार competition की तीव्रता। एक ही group की firms आपस में उतनी सीधी प्रतिस्पर्धा करती हैं, जितनी दूसरे groups की firms के साथ नहीं।

Channels वह **distribution system or pathway** है जिसके ज़रिए organisation अपने products customers तक पहुँचाता है या अपनी services देता है। channel analysis तब मायने रखता है जब strategy **scale up and**

expand beyond current geographies की हो — नए customers तक पहुँचने के लिए business को channels या तो विकसित करने होंगे या मौजूदा channels का लाभ उठाना होगा। जितने चौड़े और मज़बूत channels होंगे, market coverage उतना बेहतर होगा, customer satisfaction उतना बढ़ेगा, और rivals या new entrants के लिए उसी market पर कब्ज़ा करना उतना ही कठिन होगा।

channel के तीन प्रकार, और उत्तर हर एक के साथ हमेशा एक उदाहरण देते हैं। **sales channel** वे intermediaries हैं जो product को end user तक बेचते हैं — सवाल यह है कि किसे किसको बेचना है, जैसे fashion designers retailers को बेचने के लिए agencies का सहारा लेते हैं। **product channel** वे intermediaries हैं जो product को producer से end user तक भौतिक रूप से पहुँचाते हैं, जैसे online खरीद पहुँचाने वाला courier। **service channel** वे इकाइयाँ हैं जो बिक्री के दौरान और उसके बाद सहायक services देती हैं, जैसे Bosch showroom से बिके dishwasher को लगाने वाला Bosch का अनुबंधित plumber।

इसी शीर्षक के पुराने प्रश्न marketing तक चले जाते हैं। **Marketing** का अर्थ है customer needs पहचानना और उन्हें लाभप्रद ढंग से पूरा करना — value वाली offerings बनाकर, उनका संप्रेषण करके, उन्हें पहुँचाकर और उनका विनिमय करके। **Augmented marketing** यानी अतिरिक्त साधनों से बेहतर marketing returns पाने का सोचा-समझा और तेज़ प्रयास — core तथा actual product के चारों ओर जोड़ी गई अतिरिक्त services और benefits, जैसे movies on demand, online computer repair और secretarial services। social बनाम service marketing के लिए इसे तालिका में रखें — social marketing **welfare of society** के लिए ideas, causes और social messages का विपणन करता है, जबकि service marketing **customer satisfaction and profit** के लिए अमूर्त services का विपणन करता है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 2 प्रश्न

- किसी एक की व्याख्या से पहले चारों strategic drivers के नाम लिख दें। Industry and markets, customers, products and services, channels — यह क्रम उत्तरों का अपना क्रम है और इसे निभाने में कुछ नहीं लगता।
- channels में तीनों प्रकार और हर एक के साथ एक उदाहरण। बिना उदाहरण के लिखा गया प्रकार आधा उत्तर लगता है।

TQ 2.1 • PYQ 2017-May [14] (b) • 3M • Pg 696

LEVEL I
Remembering

Easy

TQ 2.4 • PYQ 2025-Jan [8] (Or) (b) • DESC • 5M • Pg 698

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- पद को एक पंक्ति में परिभाषित करें, फिर वही उदाहरण दें जो उत्तरों में है। movies on demand या online repair services के बिना augmented marketing एक परिभाषा है, उत्तर नहीं।
- distinguish वाले प्रश्न में Basis column वाली तालिका बनाएँ और वही आधार लें जो उत्तर लेता है — meaning, objective, nature of offering, focus, example।

TQ 2.5 • RTP 2025-Jan [12] • DESC • Pg 699

LEVEL I
Understanding

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 5 प्रश्न

- प्रश्न जिस tool की ओर इशारा कर रहा है पहले उसका नाम लें, फिर उसकी प्रक्रिया क्रमबद्ध steps में दें, फिर उसे तथ्यों पर लागू करें।
- जहाँ दो संबंधित पदों में अंतर बताना हो, वहाँ दो ढीले अनुच्छेदों के बजाय हर पंक्ति के लिए एक स्पष्ट आधार दें।

TQ 2.2 • PYQ 2018-May [11] (b) • DESC • 5M • Pg 697	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.3 • PYQ 2024-May [8] (Or) (b) • DESC • 5M • Pg 697	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.6 • RTP 2026-May [11] • DESC • Pg 700	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.7 • MTP 2026-Mar S1 [1] (a) {C} • DESC • 5M • Pg 701	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.8 • PYQ 2026-May [7] (b) • DESC • 5M • Pg 702	LEVEL II Analysis	Medium

विषय 3: Resources और Capabilities की भूमिका: Core Competency बनाना [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency]

L2P6-B-C3-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — core competency बनाने में resources और capabilities की भूमिका।

NOTES

परीक्षक जो परिभाषा चाहता है, लगभग शब्दशः — core competence वह **unique strength of an organisation** है जो दूसरों के पास न हो। core competencies वे capabilities हैं जो **critical to a business achieving competitive advantage** हैं। core competence कहलाने के लिए उस competency को business को हर दूसरे समान business से अलग करना ही चाहिए। दो marks वाले प्रश्न ठीक यही तीन वाक्य चाहते हैं, इससे आगे कुछ नहीं।

C.K. Prahalad and Gary Hamel तीन क्षेत्रों में प्रमुख core competencies बताते हैं, और लेखकों के नाम लिखना अपने आप में मूल्यवान है। **Competitor differentiation** — competence अनूठी हो और competitors के लिए उसकी नकल कठिन हो, ताकि नकल के डर के बिना बेहतर products और services दिए जा सकें। **Customer value** — यह end customer को कोई बुनियादी लाभ दे और उसके खरीदने का असली कारण बने; ऐसा प्रभाव न हो तो वह company की market position पर कोई असर नहीं डालेगी। **Application of competencies to other markets** — यह पूरे organisation पर लागू होनी चाहिए, किसी एक विशेष क्षेत्र पर नहीं, चाहे वह क्षेत्र किसी खास गतिविधि के लिए कितना ही निर्णायक क्यों न हो।

किसी competence को core competency माने जाने के लिए तीन शर्तें — उसे संभावित रूप से **access to a wide variety of markets** देना चाहिए; end product के **perceived customer benefits** में उसका महत्वपूर्ण

contribution होना चाहिए; और उसका **difficult to imitate** होना ज़रूरी है। तीनों एक साथ पूरी होनी चाहिए। केवल एक या दो शर्तें पूरी करने वाली competence एक strength तो है, core competency नहीं — और यही बात साफ़ शब्दों में लिखने पर अंतिम marks मिलते हैं।

sustainable competitive advantage की चार विशिष्ट कसौटियाँ, जिनसे तय होता है कि कौन-सी capabilities core competencies हैं। **Valuable** — इनसे firm अवसरों का लाभ उठा सकती है या खतरों को टाल सकती है, और यह value बनाने में human capital की भूमिका रहती है। **Rare** — ये बहुत थोड़े competitors के पास होती हैं, क्योंकि जो capabilities कई rivals में साझा हों वे किसी एक के लिए advantage का स्रोत नहीं बन सकतीं। **Costly to imitate** — rivals इन्हें आसानी से विकसित नहीं कर पाते; Intel के तेज़ R&D cycle time की नकल तब भी नहीं हो सकी जब product की नकल संभव थी। **Non-substitutable** — कोई strategically समकक्ष resource होता ही नहीं, जैसे Tata की low-cost strategy के पीछे उसकी culture और human capital, या Apple की iOS capabilities। substitution जितना कठिन होता जाए, strategic value उतनी ही बढ़ती है।

resources और capabilities के चार प्रमुख लक्षण, जो तय करते हैं कि advantage कितने समय टिकेगा।

Durability — ये कितने समय बाद क्षीण या अप्रचलित हो जाते हैं; technology में patents जल्दी पुराने पड़ते हैं, जबकि मज़बूत brand names बहुत टिकाऊ होते हैं। **Transferability** — कोई rival इन्हें कितनी आसानी से हासिल कर सकता है, चाहे key people को नौकरी पर रखकर या technology खरीदकर; पहुँच जितनी कठिन, advantage उतना ही sustainable। **Imitability** — इनकी नकल कितनी आसानी से हो सकती है; जटिल processes, विशिष्ट routines और अनूठी culture नकल का प्रतिरोध करते हैं, जबकि बिना संरक्षण वाले financial-services innovations नहीं करते। **Appropriability** — resource base से **who captures the returns**, क्योंकि advantage मौजूद होते हुए भी हो सकता है कि उसके returns मालिकों तक न पहुँचें।

गलती यहाँ दो चार-सूत्री सूचियों को आपस में मिला देने की होती है। **Valuable, rare, costly to imitate, non-substitutable** वे कसौटियाँ हैं जिनसे तय होता है कि कोई capability core competency है या नहीं। **Durability, transferability, imitability, appropriability** वे लक्षण हैं जो तय करते हैं कि advantage कितना sustainable रहेगा। imitation दोनों में आता है, इसीलिए दोनों सूचियाँ आपस में घुल जाती हैं — stem पढ़कर देखें कि पूछा क्या गया है, यह कि कौन-सी capabilities core competencies हैं, या यह कि advantage को sustainable क्या बनाता है, और केवल वही सूची दें।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 2 प्रश्न

- शुरुआत unique-strength वाली परिभाषा से करें, उत्तर के अपने शब्दों में, और फिर वह कसौटी दें — उसे business को हर दूसरे समान business से अलग करना चाहिए।
- हर कसौटी को उसका शीर्षक दें और फिर एक व्याख्यात्मक वाक्य। उत्तरों के उदाहरण — Intel, Tata, Apple — साथ ले जाने लायक हैं, क्योंकि वे कसौटी को दोहराते नहीं, दिखाते हैं।

TQ 3.1 · PYQ 2018-May [7] (d) {C} · DESC · 2M · Pg 703

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 3.5 · PYQ 2026-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 707

LEVEL I
Understanding

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- जहाँ प्रश्न पूछे कि कोई चीज़ core competency है या नहीं, वहाँ उसे तीनों शर्तों पर कसें और साफ़ लिखें कि तीनों का एक साथ पूरा होना ज़रूरी है। तथ्य साथ दें तो यह निष्कर्ष कि कोई strength core competency नहीं है, पूरी तरह मान्य उत्तर है।

TQ 3.3 · PYQ 2022-May [9] (b) · DESC · 5M · Pg 705

LEVEL II
Application

Medium

TQ 3.4 · PYQ 2025-May [6] (b) · DESC · 5M · Pg 706

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- पहले कथन का उत्तर दें, फिर तीनों क्षेत्र और वे कसौटियाँ दें जिन पर competency को खरा उतरना है। विवरण को analysis यही कसौटियाँ बनाती हैं।

TQ 3.2 · PYQ 2021-Jan [9] (a) · DESC · 5M · Pg 703

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 4: Internal और External Analysis को जोड़ना (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)]

L2P6-B-C3-T04

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — SWOT analysis के ज़रिए internal और external analysis को जोड़ना।

NOTES

SWOT analysis वह tool है जिसे organisations **evolving strategic options for the future** के लिए प्रयोग करती हैं। पूरा topic जिस धुरी पर घूमता है वह यह — **strengths and weaknesses are internal**, जबकि opportunities और threats **external** हैं। यह वाक्य शुरू में ही लिख दें। इस topic का हर scenario प्रश्न असल में यही जाँचता है कि आप तथ्यों को उस internal/external रेखा के आर-पार छाँट पाते हैं या नहीं।

उत्तरों के अपने शब्दों में चारों परिभाषाएँ। **Strength** — organisation की अंतर्निहित क्षमता, जिसका उपयोग वह अपने competitors पर strategic advantage पाने के लिए कर सकती है। **Weakness** — अंतर्निहित सीमा या बंधन, जो strategic disadvantage पैदा करता है। **Opportunity** — बाहरी environment की अनुकूल परिस्थिति, जो organisation को अपनी स्थिति मज़बूत करने देती है। **Threat** — बाहरी environment की प्रतिकूल परिस्थिति, जो उसकी स्थिति के लिए जोखिम या क्षति का कारण बनती है। चार परिभाषाएँ, एक-एक पंक्ति।

घोषित उद्देश्य यह — management को ऐसा **firm-specific business model** बनाने में समर्थ करना जो organisational resources और capabilities को उस environment की माँगों के साथ सबसे अच्छी तरह **align, fit or match** करे जिसमें वह काम करती है। SWOT पर short note की यही मानक अंतिम पंक्ति है, और इसे ज्यों-

का-त्यों याद कर लेना चाहिए।

strategy बनाने से पहले SWOT क्यों — उत्तरों में गिनाए गए कारण। यह internal और external factors को management के सामने रख देता है, ताकि निर्णय से पहले **every aspect is reviewed** हो जाए। यह weaknesses और threats को घटाते हुए **using strengths and opportunities** से सिफ़ारिशें तैयार करता है। यह दिखाता है कि क्या ठीक चल रहा है और कहाँ सुधार चाहिए, जिससे resources को objectives के साथ जोड़ा जा सके। नियमित रूप से किया जाए तो परिस्थितियाँ बदलने पर भी strategies प्रासंगिक बनी रहती हैं। और यह **converts complex issues into a simple framework**, जिसे managers तेज़ी से पढ़ सकें।

caselet में grid बनाइए। उत्तरों में **four-box grid** रखा जाता है — ऊपर की पंक्ति में Strengths और Weaknesses, नीचे Opportunities और Threats, और हर box में दिए गए तथ्यों से निकाले गए दो से चार छोटे बिंदु। इसके बाद एक पंक्ति में यह मूल्यांकन लिखकर समाप्त करें कि विश्लेषण का निर्णय के लिए क्या अर्थ है — strengths का लाभ उठाएँ, weaknesses दूर करें, opportunities को भुनाएँ, threats को कम करें। जो प्रश्न factors का **evaluate** करने को कहे, उसे यही अंतिम पंक्ति चाहिए; केवल सूची से काम नहीं चलेगा।

सबसे आम गलती, जिसे उत्तरों में साफ़ नाम लेकर बताया गया है — **limited experience as a threat** लिख देना, या **global competition as a weakness**। internal बनाम external ही वह धुरी है जिस पर marks चलते हैं। हर तथ्य को पहले यह पूछकर परखें कि वह organisation के भीतर रहता है या उसके बाहर, और उसके बाद यह कि वह अच्छा है या बुरा।

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 5 प्रश्न

- चारों शीर्षक grid के रूप में रख दें और हर एक को scenario से भरें। किसी internal factor को external लिख देना, या किसी strength को opportunity, वही गलती है जिसे उत्तर बार-बार सुधारते हैं।
- अंत में यह लिखें कि grid से strategy के लिए क्या निकलता है। बिना निष्कर्ष वाला grid आधा उत्तर ही है।

TQ 4.1 · RTP 2025-May [12] · Pg 708	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.2 · PYQ 2025-Sep [7] (a) · DESC · 5M · Pg 709	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4.1 · MTP 2024-Jul [1] (b) {C} · 5M · Pg 710	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4.2 · RTP 2025-Jan [11] · Pg 711	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4.3 · PYQ 2026-Sep [5] (c) {C} · 5M · Pg 712	LEVEL II Analysis	Medium

विषय 5: Michael Porter's Generic Strategies से Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies]

L2P6-B-C3-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — Michael

Porter's generic strategies के ज़रिए competitive advantage पर दिया गया भाग।

NOTES

Michael Porter कहते हैं कि competitive advantage तीन generic strategies से निकलता है — **cost leadership, differentiation and focus**। प्रश्न जिस एक को माँगे उसे विकसित करने से पहले Porter का नाम और तीनों के नाम लिख दें — यह अध्याय का सबसे अधिक पूछा जाने वाला topic है और यह पहली पंक्ति मुफ्त के marks है। cost leadership और differentiation **broad market** को संबोधित करती हैं; focus **narrow segment** को।

Cost leadership वह स्थिति है जहाँ firm का competitive advantage competitors की तुलना में **lower cost of products or services** में निहित होता है। इसका अर्थ है price-sensitive customers के लिए standardised products बहुत कम per-unit cost पर बनाना, जो अधिक उत्पादकता और development, production, marketing तथा distribution — हर जगह लगातार cost घटाने से आता है। टिकाऊ cost leadership किसी firm को औसत से बेहतर प्रदर्शन करने वाली बना देती है, बशर्ते वह industry average के बराबर या उसके आसपास कीमतें ले सके। इसे पाने के उपाय — माँग का समय रहते पूर्वानुमान; resources का optimum utilisation; **economies of scale**; mass production के लिए standardisation; cost बचाने वाली technology में निवेश; और differentiation से तब तक बचना जब तक वह अनिवार्य न हो जाए।

वे परिस्थितियाँ जिनमें cost leadership से advantage मिलता है — बड़ी संख्या में **price-sensitive buyers**; product में **limited opportunities to differentiate**; buyers में brand preference कम; और मज़बूत bargaining power वाले buyers। इसके risks और disadvantages — competitors **imitate the cost-reduction techniques** और price competition industry के profits को खा जाती है; **technological breakthroughs** मौजूदा cost advantage को बेअसर कर देते हैं; buyers की पसंद कम कीमत से हटकर अलग दिखाने वाली विशेषताओं की ओर चली जाती है; सफलता ऊँचे sales volume हासिल करने पर ही टिकी रहती है; और advertising, market research तथा R&D में कटौती करके costs नीची रखना लंबे समय में महँगा पड़ता है।

Differentiation का लक्ष्य ऐसे products और services बनाना है जो **considered unique industry-wide** हों, और जिनका रुख ऐसे consumers की ओर हो जो **relatively price-insensitive** हैं। यह अनूठापन design features, technological leadership, अनूठे उपयोगों, quality, पर्यावरणीय प्रभाव, brand image, dealer network या customer service से आ सकता है। तीन आधार — **product** (नवाचारी offerings, जो R&D और marketing में महँगे पड़ते हैं पर प्रतिफल बढ़ा देते हैं), **pricing** (या तो सबसे कम कीमत, या ऊँची कीमत से श्रेष्ठता का संकेत), और **organisation** (brand power, स्थान का लाभ, नाम की पहचान, customer loyalty)। इसे पाने के छह उपाय, उत्तरों के क्रम में — रुचियों और पसंद के अनुरूप उपयोगिता देना; product performance ऊँचा उठाना; buyer satisfaction के लिए उच्च quality का वादा; तेज़ product innovation; brand image और brand value बढ़ाना; और अनूठी विशेषताओं तथा customer की खरीद क्षमता के आधार पर कीमत तय करना।

differentiation के फ़ायदे **against the five forces** रखकर बताए जाते हैं, और उत्तर इन्हें इसी ढाँचे में सजाते हैं। **Rivalry** — brand loyalty firm को बचा लेती है और buyers कम price-sensitive हो जाते हैं। **Buyers** — विशेष features और कम विकल्पों के कारण वे कीमत पर मोल-तोल नहीं करते। **Suppliers** — premium कीमत मिलने के

कारण firm ऊँची input costs सह लेती है। **Entrants** — नवाचारी features महँगे होते हैं, इसलिए new entrants उनकी तुलनीय कीमत पर बराबरी नहीं कर पाते। **Substitutes** — ऊँची brand value और customer loyalty वाले product की जगह ये नहीं ले सकते। **disadvantages** — rivals नकल करते जाते हैं, इसलिए अनूठापन टिकाए रखना कठिन है; हद से ज्यादा कीमत customers को सस्ते विकल्पों की ओर धकेल देती है; और यदि customers अनूठी विशेषताओं को महत्त्व ही न दें तो differentiation विफल हो जाता है।

Focus customers के किसी खास समूह, geographic market या product-line segment पर ध्यान केंद्रित करती है, ताकि किसी **well-defined but narrow market** की सेवा broad market वाले competitors से बेहतर की जा सके। यह तब सबसे कारगर है जब consumers की **distinctive preferences or requirements** हों और rivals उसी segment में विशेषज्ञता पाने की कोशिश न कर रहे हों। यह दो रूपों में बँटती है — **focused cost leadership** (niche के भीतर कम कीमत) और **focused differentiation** (niche के भीतर अनूठी विशेषताएँ), और एक ही firm दोनों चला सकती है। **Advantages** — premium कीमतें ली जा सकती हैं, और गहरी विशेषज्ञता के कारण rivals तथा new entrants के लिए मुकाबला कठिन हो जाता है। **Disadvantages** — जिन firms के पास विशिष्ट competencies नहीं हैं वे इसे अपना ही नहीं सकतीं; सीमित माँग के कारण costs ऊँची बनी रहती हैं; और लंबे समय में niche समाप्त हो सकता है, या वही competencies हासिल करके कोई बड़ा competitor उस पर कब्ज़ा कर सकता है।

हाल के papers दो चीज़ें और जोड़ते हैं। **best-cost provider strategy** कम cost को premium features के साथ मिलाकर **greater value for money** देती है — समान products देने वाले rivals से costs और कीमतें नीची, फिर भी quality बेहतर; छपा हुआ उदाहरण है वह किफ़ायती कीमत वाली SUV जिस पर 5-star safety rating और उन्नत technology है। अलग से, एक caselet ने **proactive** यानी सोची-समझी नियोजित पहल — जैसे brand identity बनाना और नवाचार करना — को **reactive** यानी competitors की चालों और pricing के अनुसार ढल जाने से अलग किया, और **blended approach** की सिफ़ारिश की। इस पूरे topic की बार-बार दोहराई जाने वाली गलती — पहले **broad market or narrow market first** तय करें, उसके बाद यह कि cost है या अनूठापन। premium niche brand focused differentiation है, सादा differentiation नहीं, और उसे differentiation कह देना पहचान का mark गँवा देता है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 3 प्रश्न

- शुरुआत Porter का नाम लेकर और तीनों generic strategies गिनाकर करें, फिर जो माँगी गई है उसे विकसित करें। वह एक वाक्य कुछ भी विश्लेषण करने से पहले ही कमा लिया जाता है।
- cost leadership और differentiation, दोनों के achieving-measures छह-छह की क्रमांकित सूची के रूप में याद करें। marks गिनाए गए उपायों की गिनती से चलते हैं।

TQ 5.2 · PYQ 2019-Nov [10] (Or) (b) · 5M · Pg 714

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 5.4 · PYQ 2022-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 716

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 5.6 · PYQ 2025-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 718

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 9 प्रश्न

- strategy को एक पंक्ति में परिभाषित करें, फिर उसके advantage का आधार दें। cost leadership यानी competitors की तुलना में कम cost; differentiation यानी price-insensitive buyers के लिए industry-wide अनूठापन।
- जहाँ प्रश्न परिस्थितियाँ या शर्तें पूछे, वहाँ गिनाई गई market conditions से उत्तर दें — price-sensitive buyers, differentiation के कम अवसर — न कि firm के अपने कामों से।

TQ 5.1 · PYQ 2019-May [9] (b) · DESC · 5M · Pg 713	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.3 · PYQ 2021-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 715	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.5 · MTP 2023-Mar [6] (b) · DESC · 5M · Pg 717	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.7 · MTP 2025-Apr S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 719	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.8 · RTP 2025-May [11] · DESC · Pg 720	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.2 · PYQ 2020-Nov [6] {C} · 5M · Pg 722	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.4 · PYQ 2022-Nov [6] {C} · 5M · Pg 725	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.6 · PYQ 2025-Jan [5] (b) {C} · 5M · Pg 727	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.8 · PYQ 2026-May [5] (b) {C} · 5M · Pg 730	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 3 प्रश्न

- पहले एक वाक्य में strategy की पहचान नाम लेकर करें, फिर caselet के तथ्यों से उसे उचित ठहराएँ, और फिर प्रश्न जो advantages या disadvantages माँगे वे दें।
- जहाँ caselet में कई firms के नाम हों, वहाँ हर एक को बारी-बारी अपने शीर्षक और अपनी strategy के साथ लें। marks हर firm के लिए अलग रखे जाते हैं।
- यह पूछने से पहले कि advantage cost का है या अनूठापन का, पहले पूछें कि target market broad है या narrow। यही क्रम focus को बाकी दोनों से अलग करता है।

CSQ 5.3 · PYQ 2021-Dec [6] {C} · 5M · Pg 723	LEVEL II Application	Medium
CSQ 5.5 · PYQ 2024-Sep [5] (c) {C} · 5M · Pg 726	LEVEL II Application	Medium
CSQ 5.7 · PYQ 2025-Sep [5] (a) {C} · 5M · Pg 729	LEVEL II Application	Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- जहाँ दो साझेदार या दो firms उलटे रास्ते अपनाएँ, वहाँ low-price high-volume रास्ते को perceived-value premium-price रास्ते के सामने रखें और टिप्पणी से पहले दोनों का नाम अलग-अलग लें।

TQ 5.9 · PYQ 2026-Jan [6] (b) · DESC · 5M · Pg 720

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 5.1 · PYQ 2018-Nov [9] (b) · 5M · Pg 721

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION B • STRATEGIC MANAGEMENT • अध्याय 4

Strategic Choices

3 विषय • 50 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management के लिए ICAI band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge

58.2%

237 में से 138 marks

Level II — Analysis & Application

41.8%

237 में से 99 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 58% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 30-55%, जो Strategic Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है।

विषय 1: Strategic Choices

L2P6-B-C4-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices — corporate level strategy और generic विकल्प: stability, expansion और diversification, जिनमें mergers, acquisitions तथा strategic alliances शामिल हैं।

NOTES

Corporate level strategy का सरोकार समूचे संगठन के business के चुनाव, दिशा और scope से है — संगठन को किन businesses में रहना चाहिए और growth तथा stability के लिए portfolio कैसे चलाया जाए। Glueck and Jauch **four generic strategic alternatives** देते हैं — stability, expansion, retrenchment और combination — और उत्तर इन्हें **directional strategies** कहते हैं, क्योंकि ये long-term objectives की ओर strategic action के लिए बुनियादी दिशा देती हैं। किसी एक पर चर्चा करने से पहले चारों के नाम लिखें। combination strategy का अर्थ है इनमें से दो को एक साथ चलाना, जैसे कोई firm अपने लाभदायक packaged food division को विदेशों में बढ़ाए और साथ ही घाटे वाली units बंद कर दे। जहाँ प्रश्न strategic decisions के dimensions पूछे, वहाँ उत्तर सात गिनाते हैं — top management की भागीदारी, संगठन को समग्रता में सोचना, संगठन के resources की प्रतिबद्धता, external environment के कारकों पर विचार, long-term समृद्धि पर बड़ा प्रभाव, भविष्य-उन्मुखता, और बड़े multifunctional या multi-business परिणाम।

Stability strategy safeguards existing interests and strengths। firm उन्हीं या मिलते-जुलते markets में उन्हीं products और services के साथ बनी रहती है, functional बदलाव कम करती है और operational efficiency बनाए रखती है — पर उत्तर ज़ोर देकर कहते हैं कि यह **not a 'do nothing' strategy** है। यह तब सार्थक है जब firm उन्हीं products से उन्हीं markets को सेवा देना चाहती हो, जब उसके products **maturity stage of the product life cycle** तक पहुँच चुके हों या उसके पास पहले से बड़ा market share हो जिसे वह बनाए रखना चाहती हो, और जब तेज़ विस्तार के बाद उसे सुदृढ़ीकरण करना हो तथा लगे हुए resources से returns अधिकतम करने हों। उत्तर जो कारण देते हैं वे हैं — product की maturity, कम बदलाव और कम risk के प्रति

staff की पसंद, अपेक्षाकृत स्थिर external environment, growth के बाद consolidation, और यह कि expansion उचित नहीं क्योंकि उसे खतरे की तरह देखा जा सकता है। start-up पर उत्तर कहते हैं कि stability प्रायः अनुपयुक्त है — start-ups को गति, लचीलापन, फुर्ती और तेज़ market penetration चाहिए।

Expansion strategy redefines the business — वह business का scope बढ़ाकर और उसमें investment में पर्याप्त वृद्धि करके ऐसा करती है; उत्तर इसे **dynamism, vigour, promise and success** के समकक्ष रखते हैं और stability का उल्टा मानते हैं। इसे अपनाने के कारण — environment गतिविधि की रफ़्तार बढ़ाने की माँग करता है, strategists को growth की संभावना अधिक संतोष देती है, expansion से प्रतिस्पर्धियों के मुकाबले market पर अधिक control मिलता है, और experience curve तथा संचालन के पैमाने से लाभ मिलते हैं। इसकी विशेषताएँ हैं — business scope की पुनर्परिभाषा, **high risk - high reward** स्वभाव, पर्याप्त growth की सुविधा, नए investment से संगठन का नवीनीकरण, और दो रास्तों से बहुमुखता — **intensification**, यानी मौजूदा business क्षेत्रों के भीतर growth, और **diversification**, यानी नए business क्षेत्रों में प्रवेश से growth।

Diversification is entry into new products or markets — इसमें काफ़ी भिन्न skills, technology और knowledge लगते हैं; firms इसका उपयोग अतिरिक्त क्षमता और सामर्थ्य को अधिक प्रभावी ढंग से लगाने तथा synergy पाने के लिए करती हैं। परीक्षक बार-बार concentric बनाम conglomerate का भेद पूछता है, और उत्तर इनकी तुलना तीन आधारों पर करते हैं। **Occurrence** — concentric तब होता है जब firm सम्बन्धित products या markets जोड़ती है, और conglomerate तब जब वह अपने मौजूदा business की line से असम्बद्ध क्षेत्रों में diversification करती है। **Linkages** — concentric में नया business मौजूदा business से process, technology या marketing के ज़रिए जुड़ा होता है और मौजूदा सुविधाओं से निकला होता है, इसलिए synergy मिलती है; conglomerate में ऐसा कोई जुड़ाव नहीं होता और नया business process, technology तथा कार्य में मौजूदा से अलग-थलग रहता है। **Reason** — concentric वहाँ अपनाया जाता है जहाँ मौजूदा business की line में अवसर उपलब्ध हों, और conglomerate वहाँ जहाँ वे अवसर सीमित हों या बाहरी अवसर बहुत लाभप्रद हों। किसी scenario में जाँचें कि customer groups, customer functions और technology आपस में मेल खाते हैं या नहीं।

vertically integrated diversification में firm उसी product-process श्रृंखला के भीतर रहती है और आगे या पीछे की ओर बढ़ती है, विशिष्ट product या process चरणों में इस इरादे से उतरती है कि उन्हें नए businesses बना ले। **Backward integration** input देने वालों के business में उतरकर प्रभावी आपूर्ति खड़ी करती है — ऐसा business खरीदना या बनाना जो firm की अपनी supply क्षमता बढ़ाए। **Forward integration** value chain में आगे बढ़कर उन business lines में जाती है जो मौजूदा product का उपयोग करती हैं, प्रायः distribution channels में। **Horizontally integrated diversification** उत्पादन के उसी चरण पर समान या पूरक businesses अर्जित करके किया गया विस्तार है। उत्तर जो बात साफ़ कहते हैं वह यह कि vertical integration **related, concentric diversification** का ही एक रूप है, और इसका risk यह है कि संगठन अपने मूल business पर निरन्तर ध्यान खो बैठता है।

A merger combines two or more companies — business operations बढ़ाने के लिए, मैत्रीपूर्ण शर्तों पर, जहाँ मिलने वाली इकाइयों के मालिक नई बनी इकाई के लाभ में हिस्सा पाते हैं; जबकि **an acquisition is one organisation taking over another** — जिसमें वह उसकी assets और operations पर control पा लेती है, प्रायः वित्तीय रूप से मज़बूत firm कमज़ोर को ले लेती है, संयुक्त operations मज़बूत इकाई के नाम से चलते रहते हैं और कभी-कभी शर्तें मैत्रीपूर्ण नहीं होतीं। merger के चार प्रकार पूछे जाते हैं — **horizontal**, एक ही industry के

सीधे प्रतिस्पर्धियों के बीच, economies of scale और दोहराव हटाने के लिए; **vertical**, उत्पादन या distribution के अलग-अलग चरणों पर खड़ी firms के बीच, पीछे या आगे की ओर; **co-generic**, उत्पादन प्रक्रियाओं, markets या technologies से जुड़ी firms के बीच, product line बढ़ाने या रोज़मर्रा के operations में ज़रूरी घटक हासिल करने के लिए; और **conglomerate**, असम्बद्ध industries की firms के बीच, risk में diversification लाने और portfolio चौड़ा करने के लिए। किसी scenario में दो firms से बनी नई इकाई merger है; एक firm का अस्तित्व समाप्त हो जाना acquisition है।

strategic alliance दो या अधिक businesses के बीच ऐसा सम्बन्ध है जो हर एक को वे strategic objectives हासिल करने देता है जो अकेले कोई हासिल नहीं कर सकता था, और साझेदार लाभ तथा control बाँटते हुए भी **independent and separate entities** बने रहते हैं। उत्तरों के क्रम में इसके लाभ चार शीर्षकों में आते हैं —

organisational: साझेदारों से skills और capabilities सीखना, उत्पादन क्षमता बढ़ना, distribution system या विस्तारित supply chain, और प्रतिष्ठित साझेदार से मिलने वाली वैधता; **economic**: सदस्यों में costs और risks का बँटवारा, अधिक economies of scale, और co-specialisation; **strategic**: प्रतिद्वंद्वियों का प्रतिस्पर्धा के बजाय सहयोग करना, supply chain के साथ-साथ vertical integration, resources और skills का संगम, तथा नई technology या संयुक्त research and development तक पहुँच; और **political**: स्थानीय पूर्वाग्रह या कानूनी बाधाओं को पार कर किसी विदेशी market में प्रवेश। innovation पर उत्तर मानते हैं कि यह जटिल समस्याएँ सुलझाने में मदद करता है, उत्पादकता बढ़ाता है और competitive advantage देता है, जबकि इसके risks हैं ऊँची लागत और वित्तीय risk, अनिश्चित returns, तकनीकी अनिश्चितता तथा implementation risk।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 16 प्रश्न

- strategy को एक पंक्ति में ठीक वैसे ही परिभाषित करें जैसे उत्तर करते हैं, फिर कारण या विशेषताएँ क्रमांकित सूची में रखें। अकेली परिभाषा पाँच marks का प्रश्न नहीं संभालेगी।
- जहाँ किसी कथन को सही ठहराना हो — जैसे stability का expansion के उल्टा होना — वहाँ दोनों strategies का वर्णन करें और फिर अंतिम वाक्य में अंतर बताएँ।

TQ 1.2 • PYQ 2018-May [7] (c) {C} • DESC • 2M • Pg 736	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 1.3 • PYQ 2018-May [7] (e) {C} • DESC • 2M • Pg 736	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 1.7 • PYQ 2023-Nov [9] (b) • DESC • 5M • Pg 740	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.9 • PYQ 2024-May [8] (b) • DESC • 5M • Pg 741	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.10 • PYQ 2024-Sep [7] (b) • DESC • 5M • Pg 742	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.11 • PYQ 2025-May [8] (b) • DESC • 5M • Pg 743	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.13 • PYQ 2026-Jan [7] (b) • DESC • 5M • Pg 745	LEVEL I Understanding	Medium

TQ 1.14 · RTP 2026-May [13] · DESC · Pg 746	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.2 · PYQ 2022-May [10] (a) · DESC · 5M · Pg 749	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.3 · MTP 2022-Sep [2] {C} · 5M · Pg 749	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.4 · PYQ 2023-May [8] (a) · 5M · Pg 750	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.6 · MTP 2024-Nov [4] (a) · 5M · Pg 752	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.8 · PYQ 2026-May [5] (c) {C} · 5M · Pg 754	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.9 · PYQ 2026-May [6] (b) · 5M · Pg 756	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.4 · MTP 2021-Mar [5] (a) · DESC · 5M · Pg 737	LEVEL I Understanding	Hard
TQ 1.5 · PYQ 2021-Dec [9] (b) · DESC · 5M · Pg 737	LEVEL I Understanding	Hard

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- scenario के प्रश्न पहले नाम चाहते हैं। पहली ही पंक्ति में strategy पहचानें, फिर case के वे तथ्य उद्धृत करें जो उसका समर्थन करते हैं, और उसके बाद strategy को सामान्य रूप में समझाएँ।
- diversification वाले case में concentric और conglomerate के बीच चुनाव से पहले customer groups, customer functions और technology का मेल जाँचें।
- जो case कई divisions गिनाए और हर एक के लिए अलग निर्णय दे, वह हर निर्णय के लिए अलग नामित strategy चाहता है, पूरी company के लिए एक उत्तर नहीं।

CSQ 1.7 · PYQ 2026-Jan [5] (b) {C} · 5M · Pg 753	LEVEL II Application	Medium
TQ 1.8 · PYQ 2024-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 741	LEVEL II Application	Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 5 प्रश्न

- अंतर बताने वाले उत्तरों पर marks तुलना किए गए आधारों की संख्या पर मिलते हैं। occurrence, linkages और reason पर एक table बनाएँ, हर आधार के लिए एक पंक्ति।
- जहाँ case में दो लोग अलग-अलग कदम सुझाएँ, वहाँ हर कदम को अलग नाम दें और हर एक से जुड़ा risk बताएँ।

TQ 1.1 · PYQ 2016-May [13] (a) · 4M · Pg 734	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 1.6 · PYQ 2023-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 739	LEVEL II Analysis	Medium

TQ 1.12 · PYQ 2025-Sep [7] (b) · DESC · 5M · Pg 744

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 1.1 · PYQ 2019-May [6] {C} · 5M · Pg 747

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 1.5 · MTP 2024-Jul [1] (c) {C} · 5M · Pg 751

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 2: Strategic Exits

L2P6-B-C4-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices, जिसमें strategic exits दिए हैं — यानी turnaround, divestment और liquidation वाली retrenchment strategies।

NOTES

Retrenchment तब अपनाई जाती है जब संगठन **substantially reduces the scope of its activity**। यह environment की प्रतिकूल और विरोधी परिस्थितियों से निपटने के लिए, तथा तब ज़रूरी हो जाती है जब कोई और strategy आत्मघाती हो; इसे इसलिए अपनाया जाता है कि लगातार घाटे के बाद management अब उस business में पूरी तरह या अंशतः रहना नहीं चाहता, या सामने का environment खतरनाक है, या फिर unprofitable से profitable businesses की ओर resources फिर से बाँटकर stability सुनिश्चित की जा सकती है। इसके तीन रूप हैं और marks सही रूप चुनने में हैं — **turnaround, divestment and liquidation**। परीक्षक बार-बार जिस भेद पर लौटता है वह यह कि **turnaround is internal retrenchment** है, जो आंतरिक efficiency सुधारने पर ज़ोर देती है, जबकि **divestment is external** है, जिसे तब अपनाया जाता है जब बाहरी कारणों से कोई business unprofitable और अव्यवहार्य हो जाए या turnaround विफल हो चुका हो।

Turnaround returns an underperforming or distressed company to normalcy — स्वीकार्य profitability, solvency, liquidity और cash flow के अर्थ में। उत्तर इसे अपनाने के जो कारण देते हैं वे ये हैं — performance इतना गिर चुका है कि strategy में, और सम्भवतः structure तथा culture में भी, **radical change of direction** चाहिए; यह संगठन को फिर लाभ में लाने और positive cash flows को पर्याप्त स्तर तक उठाने का बेहद लक्षित प्रयास है; और इसका उपयोग तब होता है जब threats और weaknesses मिलकर बुनियादी अस्तित्व ही कठिन कर दें। अपने उद्देश्य पाने के लिए turnaround को संकट के कारणों को पलटना होगा, वित्तीय संकट सुलझाना होगा, वित्तीय performance में तेज़ सुधार लाना होगा, stakeholder का समर्थन फिर से जीतना होगा और आंतरिक अड़चनों तथा industry की प्रतिकूल विशेषताओं पर काबू पाना होगा।

six danger signals जो turnaround की ओर इशारा करते हैं, सीधे पूछे जाते हैं और अधिकतर scenario उत्तर इन्हीं से खुलते हैं — business से लगातार negative cash flow, ग़ैर-प्रतिस्पर्धी products या services, गिरता market share, भौतिक सुविधाओं की दुर्दशा, ज़रूरत से अधिक staff के साथ ऊँचा employee turnover और गिरा मनोबल, तथा कुप्रबंधन। case के तथ्यों को इस सूची से मिलाकर पढ़ें और जो मेल खाएँ उन्हें उद्धृत करें। जो उत्तर strategy का नाम तो ले पर उसे इन संकेतकों से न जोड़े, वह **identification marks** गँवा देता है, और जहाँ प्रश्न प्रमुख समस्याएँ पूछे वहाँ वे तथ्यों से निकाली जानी चाहिए, अमूर्त रूप में नहीं।

work plan में **five named stages, in order** हैं। **Stage One – assessment of current problems:** मूल कारणों और नुकसान की सीमा तक पहुँचें, फिर तात्कालिक मुद्दों को ठीक करने पर resources केन्द्रित करें। **Stage Two – स्थिति का विश्लेषण और strategic plan बनाना:** अस्तित्व की संभावना आँकें, व्यवहार्य core businesses, पर्याप्त bridge financing और उपलब्ध संगठनात्मक resources खोजें, प्रतिस्पर्धी स्थिति में strengths और weaknesses का विश्लेषण करें, फिर विशिष्ट goals और विस्तृत functional कार्रवाइयाँ तय करें। **Stage Three – emergency action plan लागू करना:** human resource, financial, marketing और operations की कार्रवाइयों से **stop the bleeding** — debt का restructuring, working capital में सुधार, costs में कटौती, product lines की छँटाई और जल्दी से positive operating cash flow खड़ा करना। **Stage Four – business का restructuring:** cash forecasts, assets और debts का विश्लेषण, product mix की नई स्थिति, सुविधाएँ बंद करना या markets से हटना, और reward तथा compensation systems के ज़रिए people mix। **Stage Five – सामान्य स्थिति में लौटना:** profitability, return on investment और बढ़े हुए economic value added के संकेत, साथ में सावधानी से जोड़े गए नए products, बेहतर customer service, alliances और बढ़ा हुआ market share।

जहाँ प्रश्न turnaround के stages के बजाय **elements** पूछे, वहाँ उत्तर आठ देते हैं — top management में बदलाव, शुरुआती विश्वसनीयता बनाने वाली कार्रवाइयाँ, बाहरी दबावों को निष्प्रभावी करना, जल्दी फल देने वाली गतिविधियाँ पहचानना, costs में त्वरित कटौती, revenue पैदा करना, नकदी जुटाने के लिए asset liquidation, और बेहतर आंतरिक समन्वय। जो case किसी युवा और दूरदर्शी executive की नियुक्ति का उल्लेख करे वह इनमें से पहले की ओर इशारा है, इसलिए यह बात स्पष्ट लिखें। long-term recovery वाले प्रश्न पर उत्तर जो चेतावनी जोड़ते हैं उसे ध्यान रखें — जो उत्तर **stops at cost cutting**, उसने केवल पहला stage ही किया है।

Divestment का अर्थ है **sale or liquidation of a portion of the business** — कोई बड़ा division, profit centre या SBU — और यह प्रायः किसी rehabilitation या restructuring योजना का हिस्सा होता है। उत्तर जिस क्रम में कारण देते हैं वह यह है: turnaround आजमाया गया और असफल रहा; जो business अर्जित किया गया था वह बेमेल निकला और company में जोड़ा नहीं जा सका; किसी एक business से **persistent negative cash flows** पूरी company के लिए वित्तीय समस्या खड़ी कर दें; प्रतिस्पर्धा की तीव्रता और उससे निपटने में firm की असमर्थता; अस्तित्व के लिए technological upgradation चाहिए पर firm उसमें निवेश नहीं कर सकती; और investment का कोई बेहतर विकल्प उपलब्ध है। उत्तर यह भी जोड़ते हैं कि divestment को कलंक की तरह नहीं, बल्कि **integral part of corporate strategy** के रूप में देखा जाना चाहिए, जहाँ उद्देश्य समूचे business की व्यवहार्यता लौटाना है।

Liquidation is the most extreme and unattractive retrenchment strategy है — firm बंद करना और उसकी assets बेच देना। इसे divestment के सामने चार आधारों पर रखें। अर्थ: divestment business का एक हिस्सा बेचता है, liquidation firm को बंद कर देता है। कब अपनाई जाए: divestment असफल turnaround के बाद rehabilitation योजना के हिस्से के रूप में; liquidation केवल उन गम्भीर और नाजुक हालात में जहाँ न turnaround समाधान हो न divestment, या दोनों आजमाकर विफल हो चुके हों। उद्देश्य: संगठन का अस्तित्व, बनाम **last resort**। परिणाम: divestment संगठन को जीवित रखता है और कर्मचारियों को कुछ हद तक बनाए रखता है, जबकि liquidation रोज़गार की हानि, भविष्य के अवसरों की समाप्ति, विफलता का कलंक और goodwill की हानि लाता है। उत्तर एक ही रियायत देते हैं — जहाँ **a dead business is worth more than alive**, वहाँ liquidation अच्छा प्रस्ताव है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना • 3 प्रश्न

- छह danger signals और पाँच stages नाम से और क्रम से याद करें। इस विषय के अधिकांश marks नाम लिखने के ही हैं।
- turnaround के आठ elements पाँच stages से अलग सूची हैं। लिखना शुरू करने से पहले पढ़ें कि प्रश्न किसे माँग रहा है।

TQ 2.2 • PYQ 2017-Nov [8] (c) {C} • DESC • 3M • Pg 758	LEVEL I Remembering	Easy
CSQ 2.5 • PYQ 2024-Sep [5] (b) {C} • 5M • Pg 769	LEVEL I Remembering	Medium
CSQ 2.6 • RTP 2024-Sep [13] • Pg 770	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 5 प्रश्न

- strategy का नाम लें, फिर कारण या stages क्रम से दें। जहाँ action plan माँगा जाए, उसे ऐसे क्रमांकित steps में लिखें जिन्हें कोई CEO लागू कर सके, turnaround के वर्णन के रूप में नहीं।
- scenario का प्रश्न योजना से पहले निदान चाहता है — पहले बताएँ कि क्या बिगड़ा है।

TQ 2.1 • PYQ 2016-Nov [14] (Or) (b) • DESC • 3M • Pg 757	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 2.4 • PYQ 2021-Jul [8] (a) • DESC • 5M • Pg 759	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.7 • MTP 2025-Jul S1 [1] (c) • DESC • 5M • Pg 762	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.8 • RTP 2025-Sep [13] • DESC • Pg 763	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.7 • PYQ 2025-May [5] (c) {C} • 5M • Pg 771	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना • 6 प्रश्न

- शुरुआत retrenchment strategy का नाम लेकर करें, फिर कारण case के तथ्यों से निकालकर दें, अमूर्त रूप में नहीं।
- जहाँ case कहे कि turnaround आज़माया गया और विफल रहा, वहाँ उत्तर divestment है। जहाँ board business जारी रखने का निर्णय ले और नया executive नियुक्त करे, वहाँ उत्तर turnaround है।
- जो case दो कदमों पर तारीख दे — एक पहले के वर्ष का और एक बाद का — वह दोनों strategies अलग-अलग नाम से और हर एक के साथ वर्ष जोड़कर चाहता है।

CSQ 2.1 • PYQ 2018-May [9] (a) • 5M • Pg 764	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.2 • PYQ 2019-Nov [6] {C} • 5M • Pg 766	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.3 • PYQ 2021-Jan [7] (b) • 5M • Pg 767	LEVEL II Application	Medium

CSQ 2.4 • PYQ 2022-Nov [8] (a) • 5M • Pg 768	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.8 • PYQ 2025-Sep [5] (b) {C} • 5M • Pg 772	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.9 • PYQ 2026-Sep [5] (a) {C} • 5M • Pg 773	LEVEL II Application	Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 3 प्रश्न

- जहाँ दो exit रास्तों में अंतर बताना हो, हर पंक्ति के लिए एक घोषित आधार लें — क्या बेचा जाता है, कौन चलता रहता है, इकाई का क्या होता है।
- जहाँ संकेतक माँगे जाएँ, उन्हें सूची में दें और बताएँ कि हर एक किस बात का संकेत है; marks गिनती में ही हैं।

TQ 2.3 • PYQ 2020-Nov [10] (b) • DESC • 5M • Pg 758	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.5 • PYQ 2021-Dec [8] (b) • DESC • 5M • Pg 761	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.6 • MTP 2024-Mar [3] (b) • DESC • 5M • Pg 761	LEVEL II Analysis	Medium

विषय 3: Strategic Options

L2P6-B-C4-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices, जिसमें strategic options दिए हैं — Ansoff's product-market growth matrix, फिर BCG, ADL तथा GE matrices, और strategic group mapping।

NOTES

Product-Market Growth Matrix, जिसे **Igor Ansoff** ने प्रस्तुत किया, किसी business को यह पूछकर भविष्य के growth अवसर पहचानने में मदद करता है कि products और markets मौजूदा हैं या नए। चारों strategies इसी क्रम में नाम लें — **market penetration**, मौजूदा markets में मौजूदा products से growth, advertising, promotion, प्रतिस्पर्धी pricing या मौजूदा customers में अधिक उपयोग के ज़रिए; **market development**, मौजूदा products को नए markets में ले जाना, चाहे नए भौगोलिक क्षेत्र हों, वैकल्पिक distribution channels हों या नए segments; **product development**, मौजूदा markets में नए या संशोधित products उतारना; और **diversification**, नए markets में नए products बेचना। इनमें से चुनाव संगठन के resources, infrastructure, market स्थिति, location और budget पर निर्भर करता है।

scenarios में उत्तर **diversification as the highest risk cell** मानते हैं और जब भी कोई firm उन्हीं के लिए बनाए या ढाले गए products के साथ नए markets में उतरे, वहीं पहुँचते हैं: fashion brand और organic food company — दोनों क्षेत्र-विशेष products लेकर विदेश गईं और दोनों को diversification आँका गया, market development नहीं। जहाँ मौजूदा product ज्यों का त्यों नए क्षेत्र में ले जाया जाए और केवल packaging तथा marketing सन्देश स्थानीय पसंद और नियमों के अनुरूप ढाला जाए, वहाँ उत्तर **market development** है। तथ्यों

में यह पढ़ें कि **the product itself is new** या नहीं; यही एक तथ्य cell तय करता है, और उत्तर को समझाने से पहले cell का नाम लेना है।

BCG Growth-Share Matrix relative market share against market growth rate को plot करता है, profitability को नहीं, और परीक्षक के प्रिय contrast प्रश्न की जड़ यही है। **Stars** का high-growth market में ऊँचा share होता है और स्थिति बनाए रखने के लिए investment चाहिए। **Cash cows** का low-growth market में ऊँचा share होता है — बहुत लाभदायक, पर आगे investment से मिलता कम है, इसलिए उन्हें पाला नहीं, दुहा जाता है। **Question marks** का high-growth market में कम share होता है — फ़िलहाल कमज़ोर और प्रायः घाटे में, पर growth के कारण share अब भी खरीदा जा सकता है, इसलिए वे चुनिंदा ढंग से भारी investment खींचते हैं। **Dogs** का low-growth market में कम share होता है और वे divestment के उम्मीदवार हैं। जहाँ प्रश्न पूछें कि सबसे लाभदायक business को सबसे बड़ा हिस्सा क्यों नहीं मिल रहा, वहाँ अंतिम mark यह कहने पर है कि **cash cow is funding the others** और portfolio को समग्र रूप में चलाया जाता है।

units के वर्गीकरण के बाद चार strategies निकलती हैं — **build**, marketing, distribution और product development में लगातार investment से market share बढ़ाना; **hold**, resources का अनुकूलतम उपयोग कर और brand की साख बचाकर मौजूदा share तथा profitability बनाए रखना; **harvest**, अल्पकालिक नकदी निकालना; और **divest**, बेच देना या liquidation। उत्तर जो application रखते हैं वह star का है — build और hold दोनों उस पर सटीक हैं, जबकि **harvest and divest are wrong for a star** क्योंकि वे उस दीर्घकालिक growth से पहले अल्पकालिक नकदी रखते हैं जिस पर यह वर्गीकरण टिका है। दोनों अनुपयुक्त विकल्प क्यों अनुपयुक्त हैं, यह स्पष्ट लिखें — छपे उत्तर लिखते हैं, और marks वहीं हैं।

BCG matrix की सीमाएँ पाँच marks के प्रश्न के हिस्से के रूप में पूछी जाती हैं। **Complexity and cost**: matrix को लागू करना कठिन, समय लेने वाला और महँगा है। **Subjectivity**: SBU's तय करना और market share या growth ठीक-ठीक मापना चुनौती है। **Focus on the present**: यह मौजूदा business हालात पर ज़ोर देता है और भविष्य की strategic planning के लिए सीमित मार्गदर्शन देता है। **Overemphasis on growth**: इससे high-growth markets में नासमझ investment या स्थापित products का असमय divestment हो सकता है। अंत उसी वाक्य पर करें जिस पर उत्तर करते हैं — यह matrix एक सरलीकृत ढाँचा है और इसे **alongside other strategic tools** प्रयोग करना चाहिए।

ADL matrix का नाम **Arthur D. Little** से आया है और यह product life cycle पर आधारित portfolio विश्लेषण की विधि है, जो **stage of industry maturity** और firm की **competitive position** पर द्विआयामी matrix बनाती है। इसका काम उसी competitive position को पाँच कसौटियों पर आँकना है, और नाम इसी क्रम में लें — **dominant**, अपेक्षाकृत दुर्लभ स्थिति, जो एकाधिकार या मज़बूत और संरक्षित तकनीकी नेतृत्व से आती है; **strong**, जिसमें strategies के चुनाव पर काफ़ी स्वतंत्रता रहती है और market स्थिति प्रतिस्पर्धियों से अनुचित रूप से खतरे में नहीं होती; **favourable**, जो तब बनती है जब industry बिखरी हुई हो और कोई एक प्रतिस्पर्धी अलग से न उभरा हो, जिससे उचित मात्रा में स्वतंत्रता बची रहती है; **tenable**, जिसमें performance संतोषजनक है और industry में बने रहना उचित ठहराया जा सकता है, पर वह अधिक मज़बूत और सक्रिय प्रतिद्वंद्वियों के सामने कमज़ोर है; और **weak**, जिसमें performance प्रायः असंतोषजनक है, यद्यपि सुधार के अवसर मौजूद हैं।

scenarios पर दो और tools आते हैं। **GE matrix** एक **nine-cell grid** है जो business units को **industry attractiveness and business unit strength** पर आँकता है और resources के आवंटन के लिए उन्हें **grow**,

hold or harvest क्षेत्रों में बाँटता है: अत्यंत आकर्षक industry में मज़बूत unit आगे investment के लिए हरी झंडी है, और कम आकर्षक industry में कमज़ोर unit सावधानी का संकेत है, जहाँ investment न्यूनतम रखा जाए।

Strategic group mapping किसी संतृप्त industry के भीतर की प्रतिस्पर्धा का विश्लेषण उन firms को समूह में रखकर करता है जो मिलती-जुलती strategies अपनाती हैं, और इसकी प्रक्रिया के चार steps हैं — वे प्रतिस्पर्धी विशेषताएँ पहचानें जो firms को एक-दूसरे से अलग करती हैं, जैसे price या quality की परिधि, भौगोलिक विस्तार, vertical integration की मात्रा, product-line की चौड़ाई, प्रयुक्त distribution channels और service की मात्रा; उन विशेषताओं की चुनी हुई जोड़ियों से firms को द्विचर map पर plot करें; एक ही strategy space में आने वाली firms को एक ही strategic group में रखें; और हर समूह के चारों ओर **proportional to its share of industry sales** वृत्त खींचें।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- किसी एक को समझाने से पहले Ansoff के चारों cells, BCG के चारों cells या ADL की पाँचों positions के नाम लिखें। गिनती ही mark है।
- जहाँ छपे उत्तर लेखक का नाम देते हैं वहाँ आप भी दें — product-market matrix के लिए Igor Ansoff और ADL matrix के लिए Arthur D. Little।

TQ 3.2 · RTP 2020-Nov [10] · DESC · Pg 775

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 5 प्रश्न

- किसी cell का वर्णन करने से पहले matrix के दोनों axes बताएँ। जो उत्तर axes बताए बिना cells का वर्णन करे, उसने tool समझाया ही नहीं।
- जहाँ प्रश्न पूछे कि कोई tool किस तरह उपयोगी है, वहाँ अंत उन कारकों पर करें जिन पर उत्तर कहते हैं कि चुनाव निर्भर है, growth पर किसी सामान्य टिप्पणी पर नहीं।

TQ 3.1 · PYQ 2017-May [11] (b) · DESC · 3M · Pg 774

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 3.4 · PYQ 2025-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 776

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.5 · MTP 2025-Mar S1 [1] (c) · DESC · 5M · Pg 777

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.6 · MTP 2025-Apr S2 [2] (a) · DESC · 5M · Pg 778

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 3.2 · RTP 2025-Jan [13] · Pg 781

LEVEL I
Understanding

Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- पहली ही पंक्ति में case के business को किसी एक नामित cell में रखें, फिर share और growth के बारे में दिए गए तथ्यों से उस वर्गीकरण को सही ठहराएँ।

- वर्गीकरण के बाद बताएँ कि उस cell के लिए कौन-सी strategy बनती है, और कौन-सी strategies उसके लिए ग़लत होंगी तथा क्यों।

CSQ 3.3 · PYQ 2026-Jan [5] (a) {C} · 5M · Pg 782

LEVEL II
Application

Medium

CSQ 3.4 · MTP 2026-Mar S1 [1] (c) {C} · 5M · Pg 783

LEVEL II
Application

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- जब प्रश्न investment को लेकर कोई प्रत्यक्ष विरोधाभास खड़ा करे, तो पहले axes दोहराकर उसे सुलझाएँ, फिर समझाएँ कि portfolio में एक cell दूसरे को कैसे धन देता है।
- जहाँ case firm की अपनी units के बजाय प्रतिस्पर्धियों का वर्णन करे, वहाँ चाहिए जाने वाला tool strategic group mapping है; industry का वर्णन करने के बजाय उसके steps क्रम से लिखें।

TQ 3.3 · RTP 2024-May [13] · DESC · Pg 775

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 3.1 · PYQ 2025-Jan [5] (c) {C} · 5M · Pg 780

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION B • STRATEGIC MANAGEMENT • अध्याय 5

Strategy Implementation और Evaluation

8 विषय • 61 वर्गीकृत प्रश्न • महत्व: A

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management के लिए ICAI band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — यह अध्याय पढ़ने में लगता है **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge **66.0%** 306 में से 202 marks

Level II — Analysis & Application **34.0%** 306 में से 104 marks

इस Section की Level I सीमा से ऊपर: इस अध्याय के 66% marks Comprehension और Knowledge के हैं, जबकि ICAI की band है 30-55%, जो Strategic Management के लिए तय है। यहाँ तैयारी में पढ़ने का हिस्सा इस Section में अन्यत्र से अधिक है।

विषय 1: Strategic Management की प्रक्रिया [Strategic Management Process]

L2P6-B-C5-T01

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic management process और strategy formulation तथा implementation के बीच की linkage।

NOTES

उत्तर **eight principal aspects of strategy execution** देते हैं, और इसी क्रम में देते हैं — ऐसे budgets बनाना जो strategic success के लिए महत्वपूर्ण गतिविधियों में पर्याप्त resources भेजें; संगठन में ज़रूरी skills और विशेषज्ञता वाले लोग रखना तथा strategy-supportive competencies और capabilities खड़ी करना; यह सुनिश्चित करना कि policies और operating procedures execution में बाधा बनने के बजाय उसे सुगम बनाएँ; core business गतिविधियों के लिए सर्वोत्तम ज्ञात practices अपनाना और निरंतर सुधार पर ज़ोर देना; information और operating systems लगाना; लक्ष्य objectives की ओर लोगों को प्रेरित करना; execution के अनुकूल culture और कार्य-वातावरण बनाना; और implementation को आगे बढ़ाने के लिए ज़रूरी आंतरिक leadership दिखाना। **Number all eight.** marks गिनती के पीछे चलते हैं, व्याख्या की लंबाई के पीछे नहीं।

शुरुआत इससे करें कि execution है क्या — यह एक **operations-oriented activity** है, जिसका सरोकार strategic plans को प्रभावी actions और वांछित परिणामों में बदलने से है। अंत वही पंक्ति लिखकर करें जिससे उत्तर अंत करते हैं — अच्छे execution का अर्थ है मज़बूत **fits between strategy and organisational capabilities** बनाना, strategy और reward structure के बीच, strategy और आंतरिक operating systems के बीच, तथा strategy और संगठन के कार्य-वातावरण एवं culture के बीच।

formulation और implementation को **two linkages** जोड़ती हैं। forward linkages — formulation के तत्व, objective setting से लेकर environmental तथा organisational appraisal होते हुए strategic alternatives, choice और plan तक, यह तय करते हैं कि संगठन कौन-सा रास्ता अपनाएगा; इसलिए नई या दोबारा बनाई गई strategy, structure में और leadership की शैली में बदलाव के लिए मजबूर करती है। backward linkages — formulation की प्रक्रिया स्वयं implementation से प्रभावित होती है, क्योंकि **past strategic actions**

determine the choice of strategy और संगठन प्रायः वही strategies अपनाते हैं जो resources के मौजूदा ढाँचे तथा थोड़े अतिरिक्त प्रयास से लागू हो सकें। ऐसे छोटे-छोटे बदलाव समय के साथ संगठन को वहाँ से, जहाँ वह है, वहाँ तक ले जाते हैं जहाँ वह पहुँचना चाहता है।

यही वह अंतर है जिस पर परीक्षक बार-बार लौटता है। **formulation** का अर्थ है **placing the forces before the action**; **implementation** का अर्थ है **managing forces during the action**। **formulation** एक entrepreneurial काम है जो strategic decision-making पर टिका है, **implementation** एक प्रशासनिक काम है जो strategic और operational decisions पर टिका है। **formulation effectiveness** पर ज़ोर देती है, **implementation efficiency** पर। **formulation** मुख्यतः बौद्धिक और तार्किक है, **implementation** मुख्यतः संचालनात्मक। **formulation** में शीर्ष पर कुछ ही व्यक्तियों के बीच समन्वय चाहिए, **implementation** में मध्य और निचले स्तरों पर बहुत से लोगों के बीच। **formulation** के लिए पहल तथा तार्किक, वैचारिक, अंतर्ज्ञानात्मक और विश्लेषणात्मक skills चाहिए; **implementation** के लिए विशिष्ट प्रेरणात्मक और leadership गुण चाहिए। **formulation, implementation** से पहले आती है।

इसे **strategic planning versus operational planning** के साथ न मिलाएँ — वह अलग distinguish प्रश्न है। **strategic planning** संगठन और उसके resources को आकार देती है, environmental चरों के प्रभाव का आकलन करती है, समग्र दृष्टि रखती है, कुल objectives तथा strategies विकसित करती है, **long-term success** से सरोकार रखती है और senior management की ज़िम्मेदारी है। **operational planning** resources की वर्तमान तैनाती से जुड़ी है, strategy के बजाय tactics विकसित करती है, मौजूदा संचालन को भविष्य में आगे बढ़ाती है, बुनियादी बदलाव किए बिना business functions में फेरबदल करती है, अल्पकालिक सफलता से सरोकार रखती है और **functional managers** की ज़िम्मेदारी है।

Strategic uncertainty का अर्थ है भविष्य की उन घटनाओं और परिस्थितियों की अनिश्चितता जो संगठन की strategy और goals को प्रभावित कर सकती हैं; यह technology, ग्राहकों की पसंद, competition, सरकारी नीति या आर्थिक स्थितियों से पैदा होती है। उत्तर इसे सँभालने के पाँच तरीके देते हैं — **strategic** लचीलापन बनाए रखना; business गतिविधियों में diversification करना; लगातार निगरानी तथा **scenario planning** करना; वित्तीय मज़बूती, operational efficiency और risk management के ज़रिए संगठन में resilience विकसित करना; और सहयोग तथा strategic partnerships को बढ़ावा देना। छपा हुआ उत्तर एक निष्कर्ष-अनुच्छेद पर समाप्त होता है — आप भी एक लिखें।

बार-बार आने वाला case trap। जिस परिदृश्य में resources का अनुचित उपयोग, कर्मचारियों की अवांछित प्रवृत्तियाँ, norms और standards का पालन न होना तथा अप्रत्याशित चुनौतियाँ बताई गई हों, वह strategic management process के एक function का नाम पुछवा रहा है — **strategic control**। पहले ही वाक्य में उसका नाम लिखें, फिर उसके तत्व दें — objectives को **measurable and controllable standards** के रूप में तय करना, performance की निगरानी और माप, वास्तविक परिणामों की standards से तुलना कर विचलन पहचानना, और feedback के आधार पर सुधारात्मक कार्रवाई करना।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 2 प्रश्न

- execution process के आठ aspects को क्रमांक दें। बिना विभाजन का अनुच्छेद परीक्षक से गिनती करवाता है और आसान marks हाथ से निकल जाते हैं।

TQ 1.2 · PYQ 2021-Dec [7] (b) · DESC · 5M · Pg 787	LEVEL I Remembering	Medium
TQ 1.3 · PYQ 2021-Jan [7] (a) · DESC · 5M · Pg 788	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 3 प्रश्न

- पहली ही पंक्ति में strategy execution को operations-oriented activity कहकर परिभाषित करें, फिर सूची दें। परिभाषा अपने आप में एक mark की है।
- linkages वाले प्रश्न का अंत दोनों linkages का नाम स्पष्ट रूप से लिखकर करें; जो उत्तर केवल forward दिशा बताता है, उसने आधा ही प्रश्न किया है।

TQ 1.1 · MTP 2019-Mar [4] (a) · DESC · 5M · Pg 786	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.4 · PYQ 2022-May [9] (a) · DESC · 5M · Pg 790	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.5 · MTP 2024-Nov [4] · 5M · Pg 790	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- जब case किसी framework का नाम लेने के बजाय लक्षण बताए, तो पहले function पहचानें और उसके बाद ही उसके तत्व गिनाएँ।
- हर तत्व को company की बताई गई समस्या से जोड़ें। गलत इस्तेमाल हुए resources और पूरे न हुए norms से जोड़े बिना control के तत्वों की सामान्य सूची application के marks गँवा देती है।

CSQ 1.1 · PYQ 2025-Sep [5] (c) {C} · 5M · Pg 793	LEVEL II Application	Medium
--	--------------------------------	---------------

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 2 प्रश्न

- distinguish वाले प्रश्न में दोनों पक्षों को बताए गए आधार पर बिंदुवार रखें, उसी क्रम में जिसमें उत्तर रखते हैं। सात मिलान करते बिंदु एक ढीले तुलनात्मक अनुच्छेद से कहीं बेहतर हैं।

TQ 1.6 · PYQ 2025-Sep [8] (b) · DESC · 5M · Pg 791	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 1.7 · PYQ 2026-May [8] (a) · DESC · 5M · Pg 792	LEVEL II Analysis	Medium

विषय 2: Digital Transformation से Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation]

L2P6-B-C5-T02

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic change और digital transformation के ज़रिए बदलाव को सँभालना।

NOTES

Strategic change वह जटिल प्रक्रिया है जिसमें environmental शक्तियाँ बदलने पर मौजूदा strategies में फेरबदल किया जाता है या नई strategies लाई जाती हैं। यह जिन क्षेत्रों पर ध्यान देती है, वे हैं — **new markets, products, services and new ways of doing business**। कुछ भी गिनाने से पहले यह वाक्यांश लिख दें — जिस प्रश्न में focus के क्षेत्र पूछे गए हों वहाँ ठीक यही चार चाहिए, और जिस प्रश्न में concept पूछा गया हो वहाँ यह वाक्य चाहिए कि यह एक जटिल प्रक्रिया है, एक बार की घटना नहीं।

Three steps to initiate strategic change, इसी क्रम में। 1. बदलाव की ज़रूरत पहचानें — यह जाँचें कि मौजूदा corporate culture के कौन-से पहलू strategy-supportive हैं और कौन-से नहीं। 2. बदलाव सँभालने के लिए एक साझा vision बनाएँ — व्यक्तियों के और संगठन के objectives आपस में मेल खाएँ, उनमें कोई टकराव न रहे, और management को सभी संबंधित लोगों को यह भरोसा दिलाना होगा कि business culture का यह बदलाव ऊपरी या दिखावटी नहीं है। 3. बदलाव को संस्थागत रूप दें — यह क्रिया का चरण है, जिसमें बदली हुई strategy का implementation और बदलाव के प्रति टिकाऊ रवैया चाहिए, ताकि **the firm does not slip back into old ways**।

Kurt Lewin's three-stage change process संगठन को उसकी वर्तमान स्थिति से वांछित भावी स्थिति तक ले जाती है। **Unfreezing** कर्मचारियों को बदलाव की ज़रूरत पहचानने के लिए तैयार करता है; उन्हें पहले से बताना ज़रूरी है, क्योंकि अचानक और बिना सूचना का बदलाव उल्टा पड़ता है और मनोबल गिराता है। **Changing** मौजूदा व्यवहार-प्रतिमानों को तीन तरीकों से बदलता है — compliance (पुरस्कार और दंड), identification (मनोवैज्ञानिक रूप से प्रभाव डालने वाले role models) और internalisation (सोचने की प्रक्रिया में भीतरी बदलाव, नया व्यवहार सीखने की स्वतंत्रता के साथ)। **Refreezing** तब होता है जब नया व्यवहार काम करने का सामान्य तरीका बन जाता है और पुराने की जगह स्थायी रूप से ले लेता है, और उसे लगातार पुष्ट किया जाता है। Changing के अंतर्गत तीनों तरीकों के नाम अवश्य लिखें — जो उत्तर केवल तीन stages देते हैं, वे marks छोड़ आते हैं। और स्पष्ट रूप से कहें कि यह model **not a one-time process** है — businesses के सामने नई चुनौतियाँ और नई technologies लगातार आती रहती हैं, इसलिए यह चक्र दोहराता है।

digital transformation के दौरान छोटे या मझोले business में बदलाव सँभालने के लिए उत्तर **five best practices** देते हैं — शुरुआत ऊपर से करें, जहाँ एकजुट और प्रतिबद्ध leadership ऐसा culture बनाए जो बदलाव को अपनाए; यह पक्का करें कि बदलाव ज़रूरी भी है और वांछित भी, क्योंकि बहुत ज़्यादा बदलाव बहुत जल्दी उल्टा पड़ता है; व्यवधान घटाएँ — जल्दी संवाद करके, कर्मचारियों को tools और training देकर, project managers जैसे change agents को अधिकार देकर और IT को पहले से साथ जोड़कर; खुले दोतरफ़ा संवाद को बढ़ावा दें ताकि आशंकाएँ दूर हों और विभागों के बीच सहयोग बढ़े; और यह मानकर चलें कि **change is the norm, not the**

exception।

pointers for navigating change during digital transformation पर आया प्रश्न पाँच की एक अलग सूची माँगता है — transformation के aims और objectives तय करें; कर्मचारियों, clients तथा अन्य stakeholders से हमेशा, नियमित रूप से और पारदर्शिता के साथ संवाद करें; **be ready for resistance** और उससे निपटने की एक strategy तैयार रखें; बदलाव एक साथ नहीं, धीरे-धीरे लागू करें; और सहायता तथा training दें। अंत छपे हुए निष्कर्ष से करें — सही change management के बिना इन प्रयासों के असफल होने की संभावना अधिक रहती है।

digital transition में change management के **four essential elements** हैं — transformation के goals और objectives तय करना; संगठन की वर्तमान स्थिति का आकलन करके अंतराल पहचानना; बदलाव का ऐसा roadmap बनाना जिसमें वांछित स्थिति तक के steps लिखे हों; और हर स्तर पर बदलाव को लागू करना तथा सँभालना। जिस परिदृश्य में digital objectives, gap assessment, चरणबद्ध roadmap और सभी स्तरों पर roll-out की बात चले, उसे इन्हीं चारों से मिलाया जा रहा है — **map the facts to the elements one by one** और उसके बाद concept का नाम लिखें।

मिले-जुले परिदृश्य का trap। जहाँ किसी CEO से पूछा गया हो कि environmental झटके के बाद नई strategy बनाने और चलाने में कौन-से चरण अपनाए जाएँ, वहाँ उत्तर पहले **five-stage managerial process** चलाता है — strategic vision विकसित करना; environmental तथा organisational analysis; strategy की formulation; strategy को लागू करना और चलाना; strategic evaluation तथा control — और उसके बाद ही strategic change शुरू करने के तीन steps देता है। **Both lists, in that order.**

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 9 प्रश्न

- strategic change को एक पंक्ति में परिभाषित करें और steps तक पहुँचने से पहले उन चार क्षेत्रों के नाम लिख दें जिन पर वह ध्यान देती है।
- जहाँ प्रश्न पूछे कि digital transformation में change management क्यों मायने रखता है, वहाँ 'कैसे' के साथ 'क्यों' का भी उत्तर दें; उसके बिना असफलता वाली अंतिम पंक्ति एक mark की है।

TQ 2.2 · PYQ 2023-May [10] (a) · DESC · 5M · Pg 796	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.4 · PYQ 2024-Sep [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 797	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.5 · MTP 2025-Apr S2 [1] (c) · DESC · 5M · Pg 798	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.7 · MTP 2026-Mar S1 [4] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 800	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.8 · PYQ 2026-Sep [8] (b) · DESC · 5M · Pg 801	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.2 · MTP 2024-Nov [2] (a) · 5M · Pg 804	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.3 · PYQ 2025-May [5] (b) {C} · 5M · Pg 804	LEVEL I Understanding	Medium

CSQ 2.4 · PYQ 2026-May [5] (a) {C} · 5M · Pg 806	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.1 · PYQ 2018-Nov [12] (a) · 7M · Pg 794	LEVEL I Understanding	Hard

Application नियम लगाना — sum हल करना · 3 प्रश्न

- पहले ही वाक्य में model का नाम लेकर उसे पहचानें, फिर परिदृश्य के अपने तथ्यों को stage-दर-stage लें। जागरूकता सत्र और training, Unfreezing हैं; feedback के साथ चरणबद्ध roll-out, Changing है; संशोधित policies और reward systems, Refreezing हैं।
- जहाँ प्रश्न के अंत में सीधा उप-प्रश्न हो, जैसे यह एक बार की प्रक्रिया है या नहीं, वहाँ उसका उत्तर अलग अंतिम पंक्ति में दें ताकि परीक्षक से छूट ही न सके।

TQ 2.6 · RTP 2026-May [15] · DESC · Pg 799	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.1 · PYQ 2022-May [8] (a) · 5M · Pg 802	LEVEL II Application	Medium
TQ 2.3 · MTP 2024-Mar [1] (c) {C} · DESC · 5M · Pg 796	LEVEL II Application	Hard

विषय 3: Organisational Framework

L2P6-B-C5-T03

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework और McKinsey 7S Model वाला भाग।

NOTES

इस विषय का हर प्रश्न एक ही model पर टिका है — **McKinsey 7S Model**, जिसका उपयोग organisational design और effectiveness के विश्लेषण के लिए होता है। इसकी मान्यता यह है कि **seven internal elements are interrelated**, इसलिए एक में बदलाव बाकी सब पर लहर जैसा असर डालता है और संगठन के प्रभावी होने के लिए सातों का aligned होना ज़रूरी है। जिस भी परिदृश्य में hard और soft elements, ripple effect या organisational design पर questionnaire का ज़िक्र हो, वह यही model है — पहले ही वाक्य में उसका नाम लिखें।

Three Hard Elements — इन्हें पहचानना अपेक्षाकृत आसान है और management का इन पर सीधा नियंत्रण रहता है। **Strategy** — संगठन की वह दिशा और योजना जिससे वह core competencies खड़ी करे, competitive advantage हासिल करे और अपने objectives पूरे करे। **Structure** — अपनाया गया organisational framework, जिसमें resources की उपलब्धता तथा centralisation या decentralisation की वांछित मात्रा को ध्यान में रखा जाता है। **Systems** — वे processes, procedures, रोज़ के काम और operations जिनके ज़रिए संगठन के goals और objectives कुशलता तथा प्रभावशीलता के साथ पूरे किए जाते हैं।

Four Soft Elements — इन्हें परिभाषित करना कठिन है और ये बड़ी हद तक organisational culture से प्रभावित होते हैं। **Shared Values** — वे मूल मूल्य और मान्यताएँ जो organisational culture तथा code of ethics में झलकती हैं। **Style** — leadership और management की शैली, और वह तरीका जिससे यह शैली strategic decisions, कर्मचारियों की प्रेरणा तथा goals की प्राप्ति को प्रभावित करती है। **Staff** — संगठन के भीतर उपलब्ध लोग और talent pool। **Skills** — कर्मचारियों तथा संगठन के पास मौजूद core competencies और प्रमुख capabilities। किसी की भी व्याख्या करने से पहले सातों के नाम, hard और soft में बाँटकर, लिख दें।

इस model की **four limitations** हैं, और जो प्रश्न model तथा उसकी limitations दोनों माँगे, उसमें दोनों के marks हैं। यह external environment की अनदेखी करके आंतरिक तत्वों पर ही ध्यान देता है; यह organisational effectiveness या performance की अवधारणा को स्पष्ट रूप से नहीं समझाता; यह **relatively static** है और decision-making के लिए कम लचीला है; और यह strategy की परिकल्पना तथा execution के बीच के वास्तविक अंतराल पहचानने में चूक सकता है।

उत्तर इसे लागू कैसे करते हैं। परिदृश्य के तथ्यों को एक-एक element से मिलाएँ — training programmes जाते हैं **Skills** और **Staff** में, technology तथा communication systems जाते हैं **Systems** में, संस्थापक के मूल्य और सिद्धांत **Shared Values** में, investment का चुनाव **Strategy** में, reporting की व्यवस्था **Structure** में, और leadership का तरीका **Style** में। फिर उसी निर्णय पर समाप्त करें जिस पर उत्तर समाप्त करते हैं — company को यह जाँचना चाहिए कि सातों **properly aligned and mutually reinforcing** हैं या नहीं। सिफ़ारिश alignment की है, सूची की नहीं।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 1 प्रश्न

- ripple effect वाला वाक्य अपनी परिभाषा का ही हिस्सा बनाएँ; यही वह कारण है जिसके लिए यह model बना है और अधिकतर परिदृश्य इसी को जाँचने के लिए गढ़े जाते हैं।

TQ 3.1 • RTP 2024-May [15] • DESC • Pg 808

LEVEL I
Understanding

Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 2 प्रश्न

- परिदृश्य ऐसी company बताता है जो अपने structure से बड़ी हो चुकी है। उसके पास जो structure है उसका नाम लिखें, जो structure चाहिए उसका नाम लिखें, और बदलाव के कारण दिए गए तथ्यों से निकालकर दें।

CSQ 3.1 • PYQ 2024-May [5] (a) {C} • 5M • Pg 809

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 3.2 • RTP 2025-Jan [16] • Pg 811

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 4A: Organisational Framework: Organisational Structure

L2P6-B-C5-T04A

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation —

organisational framework, जिसमें organisational structures और network relationships शामिल हैं।

NOTES

Divisional structure अधिकारों के व्यापक प्रत्यायोजन पर टिकी है। इसका लाभ यह है कि **accountability is clear** — divisional managers को sales और profit के स्तरों के लिए ज़िम्मेदार ठहराया जा सकता है, और managers तथा कर्मचारी अच्छे या बुरे performance के नतीजे आसानी से देख लेते हैं। इसकी सबसे बड़ी सीमा यह है कि यह **costly** है — हर division को functional specialists चाहिए जिन्हें वेतन देना पड़ता है, और staff services, सुविधाओं तथा कर्मचारियों की पुनरावृत्ति होती है। जिस परिदृश्य में कोई छोटी firm हो जिसकी गतिविधियाँ accounts, administration, marketing, after-sales service, vendor coordination और operations हों, वहाँ उत्तर है **functional structure**, और प्रश्न प्रायः उसका चित्र भी माँगता है।

Strategic Business Unit किसी बड़े business संगठन का वह हिस्सा है जिसे strategic management के प्रयोजन से अलग मानकर चलाया जाता है और जो ऐसे product markets को सेवा देता है जिनके competitors आसानी से पहचाने जा सकते हैं। इसे **adding another level of management in a divisional structure** के ज़रिए बनाया जाता है — पहले divisions को साझा strategic हितों के आधार पर एक divisional top-management authority के नीचे समूहबद्ध किया जाता है। businesses की **number, size and diversity** बढ़ने पर यह अनिवार्य हो जाता है, और शीर्ष पर जो span of control बहुत बड़ा हो चुका है, उसे यह हल्का करता है।

three characteristics of an SBU — यह एक अकेला business या आपस में जुड़े businesses का समूह होता है जिसमें स्वतंत्र planning की गुंजाइश हो और जो व्यावहारिक रूप से बाकी संगठन से अलग भी खड़ा रह सके; इसके अपने competitors होते हैं; और इसका एक manager होता है जो strategic planning तथा profit performance के लिए ज़िम्मेदार है और profit को प्रभावित करने वाले कारकों पर नियंत्रण रखता है। **six benefits** — साझा strategic हितों वाले divisions के बीच समन्वय स्थापित करना; strategic management और control को सुगम बनाना; अलग-अलग business units के स्तर पर accountability तय करना; सबसे प्रासंगिक स्तर पर strategic planning की छूट देना; शीर्ष अधिकारियों द्वारा किए जाने वाले strategic review को अधिक वस्तुनिष्ठ और प्रभावी बनाना; और बेहतर अवसरों वाले क्षेत्रों में resources के आवंटन में मदद करना।

matrix structure में functional और product दोनों रूपों को एक ही स्तर पर एक साथ मिलाया जाता है, और कर्मचारियों के **two superiors** होते हैं — एक product या project manager और एक functional manager। home department प्रायः functional और काफ़ी हद तक स्थायी होता है, और लोगों को product units या projects में अस्थायी रूप से भेजा जाता है। यह **most complex of all designs** है, क्योंकि यह अधिकार तथा संवाद के ऊर्ध्वाधर और क्षैतिज दोनों प्रवाहों पर निर्भर करता है, और अतिरिक्त management पदों के कारण overhead costs बढ़ा सकता है। यह वहाँ दिखाई देता है जहाँ **three conditions** मौजूद हों — विचारों का projects या products के आर-पार आदान-प्रदान ज़रूरी हो; resources कम हों; और सूचना संसाधित करने तथा निर्णय लेने की क्षमताएँ सुधारनी हों। इसके लाभ हैं resource optimisation, लचीलापन, बेहतर संवाद और स्पष्ट project goals; इसकी हानियाँ हैं dual reporting से पैदा जटिलता और भ्रम, coordination की ऊँची लागत, तथा resources और प्राथमिकताओं को लेकर खींचतान।

Network structure को कभी-कभी **non-structure** भी कहा जाता है, क्योंकि यह कई in-house functions हटा

देती है और उन्हें बड़े पैमाने पर outsource कर देती है; इसे अपनाने वाली firms को **virtual organisations** कहते हैं — यानी project teams या सहयोगों के ऐसे समूह जो गैर-पदानुक्रमिक, जाल जैसी संरचनाओं से जुड़े रहते हैं। यह तब सबसे उपयोगी है जब environment **unstable and expected to remain so** हो, और innovation तथा तेज़ प्रतिक्रिया की ज़बरदस्त ज़रूरत हो। वेतनभोगी कर्मचारियों के बजाय firm लोगों से किसी विशेष project या अवधि के लिए अनुबंध करती है, और suppliers, manufacturers, logistics partners तथा distributors के साथ दीर्घकालिक अनुबंध vertical integration की जगह ले लेते हैं। संगठन असल में केवल एक खोल रह जाता है, जिसका छोटा-सा headquarters broker की तरह काम करता है और electronically अपने स्वामित्व वाले divisions, आंशिक स्वामित्व वाली subsidiaries तथा स्वतंत्र संगठनों से जुड़ा रहता है। गुण — लचीलापन और तेज़ प्रतिक्रिया, तथा गैर-core functions के outsourcing से लागत में बचत। दोष — processes, quality और समय-सीमाओं पर **loss of control**, partners पर निर्भरता, बहुत से partners को सँभालने की जटिलता, और कर्मचारियों का स्वयं को कम जुड़ा महसूस करना तथा सीखने में कम रुचि लेना।

Hourglass structure में तीन परतें होती हैं और उसका **constricted middle** होता है — यानी छोटा और सँकरा middle management स्तर — क्योंकि information technology शीर्ष और निचले स्तर को सीधे जोड़ देती है और middle managers का बहुत-सा काम उसने ले लिया है। बचे हुए middle managers निचले स्तर की बहुत-सी गतिविधियों में समन्वय करते हैं। इसके लाभ हैं **lower costs** और बेहतर प्रतिक्रिया-क्षमता, क्योंकि decision-making सरल हो जाती है और अधिकार सूचना के स्रोत के अधिक निकट आ जाते हैं। इसकी कीमत यह है कि निचले स्तरों के लिए **promotion opportunities shrink**, और काफ़ी हद तक।

जहाँ प्रश्न **network relationships** कहे, वहाँ तीन के नाम लिखने हैं और उन्हें वर्णित divisions से मिलाना है। **functional and divisional relationship** — divisions एक business-level head के नीचे स्वतंत्र रूप से चलते हैं, जो corporate management को report करता है, और हर division की अपनी functional teams होती हैं — विशेषज्ञता, स्पष्ट accountability, केंद्रित निर्णय। **matrix relationship** — cross-functional या project teams, जहाँ कर्मचारी एक से अधिक manager को report करते हैं; इससे resource sharing और समन्वय मिलता है, पर reporting तथा अधिकार की जटिलता की कीमत पर। **horizontal relationship** — स्तरों के आर-पार सहयोग और विचारों का आदान-प्रदान, जो पारदर्शिता, तेज़ निर्णय और innovation को बढ़ावा देता है। marks यह लिखने में हैं कि **why each suits that division**, परिभाषा देने में नहीं।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 2 प्रश्न

- SBU वाले प्रश्नों में तीन characteristics और छह benefits अलग-अलग सूचियाँ हैं। प्रश्न जो माँगे वही दें, क्रमांक के साथ।
- जहाँ प्रश्न कहे 'किन्हीं चार attributes पर चर्चा करें', वहाँ क्रमांकित चार पर रुक जाएँ और हर एक को अलग बिंदु बनाएँ, एक ही बात दोहराकर नहीं।

TQ 4A.4 · PYQ 2022-Nov [10] (Or) (b) · 5M · Pg 815

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 4A.7 · PYQ 2025-Sep [8] (Or) (b) · 5M · Pg 818

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 7 प्रश्न

- features, लाभ और हानियाँ गिनाने से पहले structure को एक पंक्ति में परिभाषित करें; परिभाषा का अपना एक mark है।
- network structure में यह अवश्य लिखें कि वह अस्थिर environments के लिए उपयुक्त क्यों है। परिस्थिति ही प्रश्न है, किनारे की बात नहीं।

TQ 4A.2 · PYQ 2020-Nov [7] (a) · 5M · Pg 813	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4A.3 · PYQ 2021-Jan [10] (Or) (b) · 5M · Pg 814	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4A.5 · MTP 2025-Mar S1 [1] (a) · 5M · Pg 816	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4A.3 · PYQ 2022-May [8] (b) · 5M · Pg 821	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4A.4 · PYQ 2024-Sep [5] (a) {C} · 5M · Pg 821	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4A.6 · PYQ 2025-Jan [5] (a) {C} · 5M · Pg 824	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4A.8 · MTP 2026-Apr S2 [1] (a) {C} · 5M · Pg 826	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना · 2 प्रश्न

- पहले ही वाक्य में structure का नाम लें, फिर दिए गए तथ्यों से उसे सही ठहराएँ — dual reporting का अर्थ है matrix, outsourcing और दुबला head office का अर्थ है network, अपने-अपने heads वाली स्वतंत्र units का अर्थ है divisional या SBU।
- यदि प्रश्न गुण और दोष भी माँगे, तो उन्हें अलग शीर्षक देकर लिखें और उतने ही दें जितने माँगे गए हैं।

TQ 4A.1 · PYQ 2021-Jan [10] (a) · 5M · Pg 812	LEVEL II Application	Medium
CSQ 4A.1 · PYQ 2018-Nov [9] (a) · 5M · Pg 818	LEVEL II Application	Medium

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 4 प्रश्न

- जहाँ परिदृश्य अलग-अलग ढंग से चलने वाले कई divisions बताए, वहाँ हर division को अलग लें और उपयुक्तता पर टिप्पणी करने से पहले उस पर फिट बैठने वाले relationship का नाम लिखें।

TQ 4A.6 · MTP 2025-Jul S1 [4] · 5M · Pg 817	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4A.2 · PYQ 2021-Dec [7] (a) · 5M · Pg 819	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4A.5 · RTP 2024-Sep [15] · Pg 823	LEVEL II	Medium

Analysis

CSQ 4A.7 · MTP 2026-Mar S1 [1] (b) {C} · 5M · Pg 825

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 4B: Organisational Framework: Organisational Culture

L2P6-B-C5-T04B

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework, जिसमें organisational culture शामिल है।

NOTES

Corporate culture से आशय है company के मूल्य, मान्यताएँ, business principles, परंपराएँ, काम करने के तरीके और भीतरी कार्य-वातावरण। हर corporation की अपनी एक culture होती है, जो उसके दर्शन, इतिहास, मूल्यों, रीतियों और काम करने के जमे-जमाए तरीकों से बनती है, और वह **powerful influence on the behaviour of managers** डालती है — केवल इस पर नहीं कि वे संगठन के भीतर कैसा बर्ताव करते हैं, बल्कि इस पर भी कि संगठन के अपने environment से संबंधों को लेकर और उसकी strategy को लेकर वे क्या निर्णय लेते हैं।

Culture as a strength — यह संवाद, decision-making और control को सुगम बना सकती है तथा सहयोग और प्रतिबद्धता पैदा कर सकती है। culture तब **strong and cohesive** होती है जब संगठन अपना business स्पष्ट और सुनिश्चित सिद्धांतों तथा मूल्यों के अनुसार चलाता है, management उन्हें कर्मचारियों तक पहुँचाने में काफ़ी समय लगाता है, और वे पूरे संगठन में व्यापक रूप से साझा होते हैं।

Culture as a weakness — यह **creating resistance to change** के ज़रिए strategy के सहज implementation में रुकावट डाल सकती है। culture तब कमज़ोर होती है जब उसमें बहुत-सी subcultures हों, मूल्य और व्यवहार के norms बहुत कम साझा हों और परंपराएँ नाममात्र की हों; ऐसे संगठनों में कर्मचारियों में प्रतिबद्धता और निष्ठा का भाव नहीं रहता। उत्तर को इन्हीं दो हिस्सों में, अपने-अपने शीर्षकों के नीचे बाँटें — कथन व्याख्या के लिए दिया गया है, और यही बँटवारा वह ढाँचा है जो परीक्षक खोज रहा है।

corporate culture आती कहाँ से है — **five sources**, उसी क्रम में जिसमें उत्तर देते हैं। वे मूल्य और business principles जिनका management उपदेश भी देता है और पालन भी करता है; organisational इतिहास और परंपराएँ, जिनमें बीती सफलताएँ, असफलताएँ तथा संगठन के भीतर दोहराए जाने वाले किस्से और किंवदंतियाँ शामिल हैं; **leadership behaviour and supervisory practices**; कर्मचारियों, unions, shareholders, vendors और समुदाय के साथ stakeholder relationships; और औपचारिक तथा अनौपचारिक systems — policies, procedures, reward systems, संवाद के तरीके, साथियों का दबाव और संगठन की राजनीति।

अंत ठीक वैसे करें जैसे छपा हुआ उत्तर करता है — culture **over time from multiple sociological forces** से उभरती है, जो अलग-अलग स्तरों पर काम करती हैं, और वह कर्मचारियों के व्यवहार, strategy execution तथा organisational performance के लिए मार्गदर्शक शक्ति का काम करती है। यही वाक्य culture को वापस implementation से जोड़ता है, और यह अध्याय उसी पर है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- corporate culture के पाँच sources एक क्रमांकित सूची हैं। पाँचों के नाम लिखें; marks गिनती के पीछे चलते हैं।

TQ 4B.2 · PYQ 2026-Jan [6] (a) · 5M · Pg 828

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 1 प्रश्न

- विस्तार में जाने से पहले corporate culture को उन्हीं शब्दों में परिभाषित करें जिनमें उत्तर करते हैं — values, beliefs, business principles, traditions, ways of operating और internal work environment।
- 'culture एक ताकत है जो कमज़ोरी भी बन सकती है' वाले कथन पर दो स्पष्ट शीर्षक वाले हिस्से लिखें और हर हिस्से में strong culture तथा weak culture की शर्तें दें।

TQ 4B.1 · PYQ 2018-Nov [10] (a) · 5M · Pg 827

LEVEL I
Understanding

Medium

विषय 5: Strategic Leadership

L2P6-B-C5-T05

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic leadership और leadership styles वाला भाग।

NOTES

Strategic leadership किसी manager की वह क्षमता है जिससे वह भविष्य की प्रवृत्तियों का पूर्वानुमान और कल्पना कर सके, लचीलापन बनाए रखे और बाहरी परिस्थितियों के जवाब में strategic change लाने के लिए दूसरों को सक्षम बनाए। strategic leaders वे लोग हैं जो company के शीर्ष पर बैठे हैं, पर उत्तर **the board of directors**, top management team और divisional general managers को भी इसमें गिनते हैं। strategic leader के पास जो सबसे महत्वपूर्ण skill होती है, वह शायद **the ability to manage human capital** है। strategic leader के रूप में manager दिशा तय करता है, strategy बनाता और लागू करता है, तथा visionary, strategist, administrator, culture builder और motivator की भूमिका निभाता है।

managerial frame of reference उन मान्यताओं, आधारों और स्वीकृत समझ का समूह है जो किसी manager की इस समझ की सीमा बाँधता है कि company क्या है, वह किस industry में competition करती है और strategic competitiveness पाने के लिए वह किन core competencies का उपयोग करती है। इसका महत्व यह है कि तेज़ और जटिल environment में **outdated frame filters out the signals that matter**, इसलिए leaders को इसे जाँचने और बदलने के लिए तैयार रहना चाहिए।

five leadership roles in pushing for good strategy execution, और ये बार-बार पूछे जाते हैं। 1. जो हो रहा है उस पर पकड़ बनाए रखना, प्रगति की नज़दीकी निगरानी करना और समस्याओं तथा अड़चनों को सुलझाना। 2. ऐसी culture को बढ़ावा देना जो संगठन के सदस्यों को strategy लागू करने और ऊँचे स्तर पर काम करने के लिए

गतिशील तथा ऊर्जावान बनाए। 3. संगठन को बदलती परिस्थितियों के प्रति संवेदनशील रखना, नए अवसरों के लिए सजग रखना और प्रतिस्पर्धा की दृष्टि से मूल्यवान competencies तथा capabilities विकसित करने में प्रतिद्वंद्वियों से आगे रखना। 4. **Ethical leadership** — इस पर अड़े रहना कि संगठन अपना कामकाज एक आदर्श corporate नागरिक की तरह चलाए। 5. strategy execution और समग्र strategic performance सुधारने के लिए सुधारात्मक कार्रवाइयों पर ज़ोर देना। प्रश्न चाहे किसी CEO से पूछा जाए, चाहे किसी manager से या किसी SBU head से — रहता वही है; उत्तर पाँच क्रमांकित roles के रूप में दें।

जहाँ प्रश्न इसके बजाय **responsibilities of a strategic leader** माँगे, वहाँ मानक सूची से लें — human capital को सँभालना; strategic दिशा तय करना; संगठन के resource portfolio को प्रभावी ढंग से सँभालना; एक प्रभावी organisational culture को बनाए रखना; नैतिक practices पर ज़ोर देना; और संतुलित organisational controls खड़े करना। यदि प्रश्न कोई छह माँगे, तो **give six, numbered** — इससे कम लिखने पर वे marks चले जाते हैं जो हाथ में ही थे, और लंबा बिना विभाजन का अनुच्छेद परीक्षक से गिनती करवाता है।

मसाले वाले भाइयों और software firm के परिदृश्य इसी अंतर पर टिके हैं। **Transactional leadership** का ध्यान systems बनाने और संगठन की गतिविधियों को नियंत्रित करने पर रहता है, यह वेतन और रुतबे जैसे पुरस्कारों के लेन-देन के लिए **authority of office to exchange rewards** काम में लाती है, प्रेरणा के लिए स्पष्ट goals तथा साफ़ पुरस्कार या दंड वाला औपचारिक तरीका पसंद करती है, और मौजूदा culture पर ही आगे बढ़कर चालू practices को बेहतर बनाती है। **Transformational leadership** करिश्मे और उत्साह से लोगों को इस बात के लिए प्रेरित करती है कि वे संगठन की भलाई के लिए जी-जान लगा दें, उमंग, vision, बौद्धिक उत्तेजना और व्यक्तिगत संतोष देती है, अनुयायियों को **dream or vision of a higher calling** देती है, उनकी क्षमताओं को खींचकर बढ़ाती है, आत्मविश्वास ऊँचा करती है और पूरे संगठन में innovation को बढ़ावा देती है।

कौन-सी कब उपयुक्त है, क्योंकि प्रश्न प्रायः परिस्थितियाँ एक अलग भाग के रूप में माँगता है। transactional **static environment**, परिपक्व industries और अच्छा प्रदर्शन कर रहे संगठनों पर ठीक बैठती है; लोगों से कुशलता से काम करवाने और operations सहजता से चलवाने में यह बेहतर है। transformational **turbulent environments**, अपने life cycle के बिल्कुल शुरू या बिल्कुल अंत पर खड़ी industries, और ऐसे कमज़ोर प्रदर्शन वाले संगठनों पर ठीक बैठती है जिन्हें बड़ा बदलाव अपनाना है। तीन भागों वाला प्रश्न style, परिस्थितियाँ और characteristics — तीनों माँगता है; हर एक का उत्तर अपने अलग क्रमांक के नीचे दें।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 3 प्रश्न

- विस्तार में जाने से पहले strategic leadership को, और जहाँ पूछा जाए वहाँ managerial frame of reference को, उत्तरों के अपने शब्दों में परिभाषित करें।
- यह पंक्ति ज़रूर जोड़ें कि human capital को सँभालना शायद सबसे महत्वपूर्ण skill है; यह छोटी है और हर छपे हुए उत्तर में मौजूद है।

TQ 5.1 · PYQ 2019-May [9] (a) · DESC · 5M · Pg 829

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 5.3 · PYQ 2025-May [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 831

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 5.4 · PYQ 2026-Sep [7] (b) · DESC · 5M · Pg 832

LEVEL I
Understanding

Hard

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 3 प्रश्न

- जहाँ दो managers का वर्णन हो, वहाँ पहले हर एक की style का नाम लेकर उसे पहचानें, फिर दोनों की characteristics आमने-सामने रखें — ऐसा न हो कि एक को विस्तार से और दूसरे को एक पंक्ति में निपटा दें।
- यदि प्रश्न के भाग (a), (b) और (c) हों, तो उत्तर में भी (a), (b) और (c) शीर्षक दें। परिस्थितियों वाला भाग अक्सर छूट जाता है और उसके अपने marks हैं।

TQ 5.2 · RTP 2021-May [19] · DESC · Pg 830

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 5.1 · PYQ 2018-May [9] (b) · 5M · Pg 833

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 5.2 · PYQ 2023-May [6] {C} · 5M · Pg 834

LEVEL II
Analysis

Medium

विषय 6: Strategic Control

L2P6-B-C5-T06

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic control, उसके प्रकार, और control process के तत्व।

NOTES

strategic control वह प्रक्रिया है जिसमें **evaluating strategy while it is being formulated and implemented** किया जाता है। यह समस्याओं, भीतरी मान्यताओं में आए बदलावों और ज़रूरी फेरबदल को पहचानने में मदद करती है। हर उत्तर की शुरुआत उसके **two basic questions** से करें — क्या strategy योजना के अनुसार लागू हो रही है, और क्या strategy से निकल रहे परिणाम वही हैं जो चाहे गए थे? यह जोड़ी अपने आप में एक mark की है और आगे की पूरी बात का ढाँचा भी यही बनाती है।

four types of strategic control हैं, और उत्तर उन्हें हमेशा इसी क्रम में लेते हैं। **Premise control** — कोई strategy संगठन और उसके environment के बारे में कुछ मान्यताओं या premises पर बनाई जाती है, और premise control का अर्थ है environment की व्यवस्थित तथा निरंतर निगरानी करके यह पक्का करना कि वे premises अब भी वैध और सही हैं। यह **environmental factors** पर नज़र रखता है — आर्थिक (inflation, liquidity, interest rates), तकनीकी, सामाजिक और नियामकीय — और **industry factors** पर — competitors, suppliers तथा substitutes। **Strategic surveillance** — सूचना के अनेक स्रोतों की सामान्य और अकेन्द्रित निगरानी — अखबार, business पत्रिकाएँ, बैठकें, सम्मेलन, चर्चाएँ और अवलोकन — ताकि ऐसे अप्रत्याशित घटनाक्रम पकड़ में आ जाएँ जो strategy को प्रभावित कर सकते हैं।

Special alert control तब ज़रूरी हो जाता है जब अप्रत्याशित घटनाएँ strategy पर तुरंत दोबारा विचार करने की माँग करें — सरकार का अचानक बदलना, कोई प्राकृतिक आपदा, आतंकी हमला, प्रतिस्पर्धियों के बीच कोई

अप्रत्याशित merger, कोई औद्योगिक दुर्घटना या कोई और बड़ा संकट। जवाब देने के लिए संगठन **crisis-management teams** बना सकते हैं। **Implementation control** का लक्ष्य यह आकलन करना है कि सामने आ रही घटनाओं और उन छोटे-छोटे steps के परिणामों को देखते हुए समूची strategy में बदलाव की ज़रूरत है या नहीं, जिन steps के ज़रिए managers बड़ी योजनाओं को ठोस और क्रमबद्ध कार्रवाइयों में बदलते हैं।

implementation control के **two forms** हैं, और दोनों के नाम लिखने ही होंगे। **Monitoring strategic thrusts** — यानी strategy लागू करने के लिए उठाए गए महत्वपूर्ण programmes — managers को बताता है कि समूची strategy इच्छित दिशा में बढ़ रही है या उसमें फेरबदल चाहिए। **Milestone reviews** सभी प्रमुख गतिविधियों को समय, घटनाओं या बड़े resource allocation के हिसाब से अलग-अलग करते हैं, और हर milestone पर strategy का पूरा पुनर्मूल्यांकन होता है, जिसमें यह भी शामिल है कि संगठन की दिशा जारी रखनी है या उसे फिर से केंद्रित करना है। स्पष्ट रूप से लिखें कि **implementation control is not a replacement for operational control** — operational control से अलग, यह strategy की बुनियादी दिशा पर लगातार नज़र रखता है।

distinguish वाला प्रश्न। **Management control** पूछता है कि क्या हम सही दिशा में बढ़ रहे हैं, यह strategy की बुनियादी दिशा पर सक्रिय रूप से और लगातार सवाल उठाता है, संगठन को उसकी भावी दिशा की ओर ले जाता है, मुख्यतः **external environment** पर ध्यान देता है, इसका रुझान दीर्घकालिक है, इसे top management मध्य तथा निचले स्तरों के सहयोग से चलाता है, और यह environmental scanning, सूचना जुटाना, सवाल उठाना तथा review काम में लाता है। **Operational control** पूछता है कि हमारा प्रदर्शन कैसा है, यह resources के उचित आवंटन और उपयोग को सुनिश्चित करता है, रोज़मर्रा के कामकाज से जुड़ा है, **internal environment** पर ध्यान देता है, इसका रुझान अल्पकालिक है, इसे मुख्यतः executive या मध्य-स्तर का management top management के निर्देशन में चलाता है, और यह budgets, schedules तथा standards काम में लाता है। उत्तर इन्हीं सात आधारों पर, इसी क्रम में दें।

control का अर्थ है **making something happen the way it was planned to happen**, और इसकी प्रक्रिया के चार तत्व हैं — business system के objectives को **measurable and controllable standards** के रूप में तय करना; system के performance की निगरानी और माप करना; वास्तविक परिणामों की standards से तुलना करना, विचलन पहचानना और स्वयं standards की उपयुक्तता के बारे में नई समझ पाना; और feedback तथा सुधारात्मक कार्रवाई देकर system को इच्छित रास्ते पर बनाए रखना। जहाँ planning ठीक हो पर resources का दुरुपयोग हो रहा हो और norms पूरे न हो रहे हों, वहाँ तत्व गिनाने से पहले साफ़ शब्दों में कहें कि यह **failure of control, not of planning** है।

Remembering जो पढ़ा है, उसे ज्यों का त्यों दोहराना · 1 प्रश्न

- किसी की व्याख्या करने से पहले strategic control के चारों प्रकारों के नाम लिखें, और उन्हें छपे हुए क्रम में ही रखें — premise, surveillance, special alert, implementation।
- implementation control के अंतर्गत दोनों forms — monitoring strategic thrusts और milestone reviews — marks की अलग जोड़ी हैं।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना · 5 प्रश्न

- शुरुआत परिभाषा और दोनों बुनियादी प्रश्नों से करें। जो उत्तर सीधे चार प्रकारों से शुरू होता है, वह एक mark पहले ही गँवा चुका है।
- premise control में निगरानी वाले दोनों वर्गों के factors दें, उन्हीं उदाहरणों के साथ जो उत्तर छापते हैं।

TQ 6.4 · PYQ 2020-Nov [7] (b) · DESC · 5M · Pg 839	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 6.5 · PYQ 2023-May [9] (b) · DESC · 5M · Pg 839	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 6.6 · MTP 2025-Dec S2 [1] (c) · DESC · 5M · Pg 840	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 6.2 · RTP 2025-Jan [15] · Pg 842	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 6.2 · PYQ 2016-Nov [10] · DESC · 7M · Pg 836	LEVEL I Understanding	Hard

Application नियम लगाना — sum हल करना · 1 प्रश्न

- परिदृश्य में हर control को बारी-बारी लें और उसे case की किसी नामित बात से जोड़ें — input prices से जुड़ी मान्यताएँ premise control से, प्रगति की समीक्षाएँ implementation control से, प्रतिस्पर्धियों या नियामकीय बदलाव surveillance से, और अचानक आए व्यवधान special alert से।
- जहाँ case में planning अच्छी हो पर परिणाम खराब, वहाँ पहली ही पंक्ति में इसे control की विफलता बताएँ, फिर control process के चारों तत्व रखें।

CSQ 6.1 · PYQ 2021-Jan [9] (b) · 5M · Pg 841	LEVEL II Application	Medium
--	--------------------------------	---------------

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना · 1 प्रश्न

- management control बनाम operational control में आधार-दर-आधार तुलना करें। सात मिलान करते आधार, हर एक का नाम लिखा हुआ, गद्य में लिखे जाने पर भी table की तरह पढ़े जाते हैं।

TQ 6.3 · PYQ 2017-Nov [13] (a) · 4M · Pg 838	LEVEL II Analysis	Medium
--	-----------------------------	---------------

विषय 7: Strategic Performance Measures

L2P6-B-C5-T07

Read first पढ़ें — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic performance measures वाला पूरा भाग।

NOTES

Strategic Performance Measures (SPM) वे metrics हैं जिनसे कोई संगठन यह आँकता और परखता है कि उसके goals तथा objectives पाने में उसकी strategies कितनी प्रभावी हैं। ये उन प्रमुख क्षेत्रों में **structured approach to measuring performance** देते हैं जो strategy की सफलता के लिए निर्णायक हैं, बताते हैं कि संगठन अपने वांछित परिणामों की ओर बढ़ रहा है या नहीं, और performance सुधारने के लिए फेरबदल संभव बनाते हैं। जब भी प्रश्न 'what do you mean by' से शुरू हो, यह परिभाषा सबसे पहले रखें।

Four reasons they are essential, छपे हुए क्रम में। Goal Alignment — strategies goals और objectives के साथ aligned बनी रहती हैं, जिससे संगठन अपने वांछित परिणाम पाने के रास्ते पर रहता है। Resource Allocation — वह सूचना जिससे प्रयास की प्राथमिकता तय हो और resources वहाँ लगेँ जहाँ performance पर उनका सबसे बड़ा असर पड़े। Continuous Improvement — प्रगति पर नज़र रखने और समय के साथ फेरबदल करने का एक framework। External Accountability — shareholders, customers और नियामक संस्थाओं जैसे stakeholders के सामने **transparent picture of performance** रखना। अंत उसी सारांश-वाक्य से करें जिससे उत्तर अंत करते हैं।

Six types of strategic performance measure, हर एक के साथ वही उदाहरण जो उत्तर छापते हैं, क्योंकि उदाहरण ही पूरे उत्तर को पतले उत्तर से अलग करते हैं। **Financial** — revenue growth, return on investment, profit margins। **Customer satisfaction** — satisfaction, retention और loyalty। **Market** — market share, customer acquisition, referrals। **Employee** — satisfaction, turnover rate, engagement। **Innovation** — R&D spending, patent applications, नए product launches। **Environmental** — ऊर्जा का उपयोग, कचरे में कमी, carbon emissions।

सही measures चुनना **four factors** पर टिका है — Relevance, यानी measure goals और objectives से प्रासंगिक हो और ऐसी सूचना दे जो सार्थक हो और जिस पर कार्रवाई हो सके; Data Availability, यानी वह ऐसे data पर टिका हो जो आसानी से उपलब्ध हो और समय रहते जुटाया तथा विश्लेषित किया जा सके; Data Quality, यानी data सटीक और भरोसेमंद हो; और Data Timeliness, यानी data ताज़ा और अद्यतन हो ताकि निर्णय समय पर लिए जा सकें। अंतिम पंक्ति जोड़ें — measures प्रासंगिक, सार्थक, समझने में आसान और **regularly reviewed and updated** होने चाहिए, ताकि वे संगठन के goals के साथ aligned बने रहें।

जहाँ प्रश्न पूछे कि SPM **eliminates silos** कैसे करता है, वहाँ बात यह है कि एक ही strategy से नीचे तक उतारे गए measures का साझा समूह हर function को सफलता की एक ही परिभाषा देता है, functions के बीच की परस्पर निर्भरता को दिखने लायक बनाता है, और **local optimisation with a shared objective** वाला बदलाव कर देता है — यानी हर function के अपने-अपने अनुकूलन की जगह एक साझा उद्देश्य ले लेता है।

जिस प्रश्न में **insights particular measures provide** पूछे गए हों, उसमें फिर से पूरी व्यवस्था का वर्णन करने के बजाय measure-दर-measure चलना चाहिए। financial measures बताते हैं कि strategy परिणामों में बदल रही है या नहीं; customer measures बताते हैं कि value proposition market तक पहुँच रहा है या नहीं; internal process measures बताते हैं कि संगठन के भीतर performance कहाँ बनता है और कहाँ गँवाया जाता है; और learning and growth measures बताते हैं कि **capability to sustain performance** बन रही है या नहीं।

परिदृश्य में वही चार कारण नामित समस्याओं का उत्तर बन जाते हैं, इसलिए उन्हें एक-एक करके मिलाएँ — goal

alignment वहाँ जहाँ विभाग अलग-अलग दिशाओं में खिंच रहे हों, resource allocation वहाँ जहाँ investment के चुनावों की प्राथमिकता तय करनी हो, continuous improvement वहाँ जहाँ delivery की समय-सीमाओं और quality पर नज़र रखनी हो, और external accountability वहाँ जहाँ stakeholder confidence तथा पारदर्शिता दाँव पर हों। कारण का नाम लिखें, फिर **tie it to the company's stated difficulty**।

Understanding समझाना, और सन्दर्भ में रखकर दिखाना • 5 प्रश्न

- कुछ भी गिनाने से पहले SPM को एक पंक्ति में परिभाषित करें, और अंत उस सारांश-वाक्य से करें जो alignment, resources के उपयोग, सुधार और accountability की बात करता है।

TQ 7.1 • MTP 2024-Mar [4] (a) • DESC • 5M • Pg 843	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 7.3 • PYQ 2025-Jan [7] (b) • DESC • 5M • Pg 845	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 7.5 • PYQ 2026-Jan [7] (a) • DESC • 5M • Pg 847	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 7.6 • PYQ 2026-Sep [8] (Or) (b) • DESC • 5M • Pg 847	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 7.1 • MTP 2024-Nov [1] (c) {C} • 5M • Pg 848	LEVEL I Understanding	Medium

Application नियम लगाना — sum हल करना • 1 प्रश्न

- company की बताई गई चुनौतियों को उसी क्रम में लें जिसमें प्रश्न उन्हें देता है और हर एक का उत्तर उस measure या कारण से दें जो उसे सँभालता है। SPM पर सामान्य निबंध application के marks मेज़ पर ही छोड़ आता है।

TQ 7.2 • PYQ 2024-Sep [8] (b) • DESC • 5M • Pg 844	LEVEL II Application	Medium
--	--------------------------------	---------------

Analysis तोड़कर देखना और आपसी संबंध जाँचना • 1 प्रश्न

- measurement framework का नाम लिखें, उसके perspectives या components दें, फिर सिफ़ारिश करने से पहले company की बताई गई समस्याओं को एक-एक करके उन पर मिलाएँ।

TQ 7.4 • RTP 2025-May [15] • DESC • Pg 846	LEVEL II Analysis	Medium
--	-----------------------------	---------------