



CA INTERMEDIATE • PAPER 6 • FINANCIAL MANAGEMENT AND  
STRATEGIC MANAGEMENT

# Scanner Notes 2.0

विषयवार • ऑक्टोबर 2026 आवृत्ती • मराठी



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

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

## ही पुस्तिका कशी काम करते

प्रत्येक विषयात आधी “Read first” ओळीत सांगितलेले Study Material चे भाग वाचा. त्यानंतर skill bands वर क्रमाने खाली उतरा — प्रत्येक band परीक्षकाने त्या विषयावर प्रत्यक्षात वापरलेल्या कौशल्याचे नाव सांगते, आणि त्याच पातळीवर सराव करण्यासाठी Scanner मधील नेमके प्रश्न देते.

अनुक्रमणिकेनंतर येणारा भाग — **या नोट्सचा वापर कसा करावा** — प्रश्न-ओळ, ICAI ची Manner of Assessment, आणि skill mix मुळे तयारीत काय बदलले पाहिजे, हे सर्व समजावून सांगतो. सुरुवात करण्यापूर्वी तो एकदा अवश्य वाचा.

## Contents

|                                                |   |
|------------------------------------------------|---|
| या नोट्सचा वापर कसा करावा.....                 | 6 |
| विषय क्रमवारी — परीक्षा भारांक मार्गदर्शक..... | 9 |

### Section A • Financial Management

#### प्रकरण 1: Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे (महत्त्व: C).....17

|                                                                                                                                     |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: Financial Management म्हणजे काय [Meaning of Financial Management].....                                                      |  |
| विषय 2: Financial Management चा विकास [Evolution of Financial Management].....                                                      |  |
| विषय 3: Finance Function/Finance Decisions.....                                                                                     |  |
| विषय 4: Financial Management चे महत्त्व [Importance of Financial Management].....                                                   |  |
| विषय 5: Financial Management ची व्याप्ती [Scope of Financial Management] — concept base.....                                        |  |
| विषय 6: Financial Management ची उद्दिष्टे [Objectives of Financial Management].....                                                 |  |
| विषय 7: profit विरुद्ध Value Maximisation Principle यांच्यातील संघर्ष [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle]....  |  |
| विषय 8: Finance Executive ची भूमिका [Role of Finance Executive].....                                                                |  |
| विषय 9: Financial Distress and Insolvency.....                                                                                      |  |
| विषय 10: Financial Management चा संबंधित विषयांशी असलेला संबंध [Relationship of Financial Management with Related Disciplines]..... |  |
| विषय 11: Agency Problem and Agency Cost.....                                                                                        |  |

#### प्रकरण 2: Financing चे प्रकार (महत्त्व: B).....30

|                                                                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: व्यवसायाच्या financial needs आणि 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: इतर Sources of Finance [Other Sources of Finance].....                                                          |  |
| विषय 8: International Financing.....                                                                                    |  |
| विषय 9: Contemporary Sources of Funding.....                                                                            |  |

#### प्रकरण 3: Financial Analysis आणि Planning - Ratio Analysis (महत्त्व: A).....46

|                                                                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| विषय 1: Ratio and Ratio Analysis.....                                                                                                                                                                         |    |
| विषय 2A: Ratio चे प्रकार: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio].....                                                                                                                              | 47 |
| विषय 2B: Ratio चे प्रकार: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio [Types of Ratio: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio] — concept base.....                                                               | 48 |
| विषय 2C: Ratio चे 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 चे प्रकार: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios].....                                                                                                                    | 50 |
| विषय 2E: Ratio चे प्रकार: Comprehensive-Ratio Computation [Types of Ratio: Comprehensive-Ratio Computation].....                                                                                              | 51 |
| विषय 2F: Ratio चे प्रकार: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction].....                                                            | 53 |
| विषय 3: Financial Analysis चे वापरकर्ते आणि उद्दिष्टे [Users and Objectives of Financial Analysis] — concept base.....                                                                                        |    |
| विषय 4: Financial Decision Making मध्ये Ratio Analysis चा वापर [Application of Ratio Analysis in Financial Decision Making] — concept base.....                                                               |    |
| विषय 5: Financial Ratios च्या मर्यादा [Limitations of Financial Ratios] — concept base.....                                                                                                                   |    |

विषय 6: Financial Analysis.....

**प्रकरण 4: Cost of Capital (महत्त्व: B).....60**

विषय 1: Cost of Capital म्हणजे काय [Meaning of Cost of Capital].....

विषय 2: Cost of Capital चे महत्त्व [Significance of Cost of Capital].....

विषय 3: Cost of Capital कसे ठरवावे [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: एकत्रित प्रश्न [Comprehensive Questions].....

**प्रकरण 5: Financing Decisions - Capital Structure (महत्त्व: B).....74**

विषय 1: Capital Structure म्हणजे काय [Meaning of Capital Structure].....

विषय 2: Capital Structure च्या theories [Capital Structure Theories].....

विषय 3: Capital Structure ठरवणारे घटक [Factors Determining Capital Structure].....

विषय 4: Optimal Capital Structure.....

विषय 5: EBIT-EPS-MPS Analysis.....

विषय 6: Over-Capitalisation and Under-Capitalisation.....

**प्रकरण 6: Financing Decisions - Leverages (महत्त्व: A).....84**

विषय 1: प्रस्तावना [Introduction] — concept base.....

विषय 2: Operating Leverage.....

विषय 3: Financial Leverage.....

विषय 4: Combined Leverage.....

**प्रकरण 7: Investment Decisions (महत्त्व: B).....91**

विषय 1: Capital Budgeting चा उद्देश [Purpose of Capital Budgeting] — concept base.....

विषय 2: Capital Budgeting ची प्रक्रिया [Capital Budgeting Process] — concept base.....

विषय 3: Capital Investment Decisions चे प्रकार [Types of Capital Investment Decisions] — concept base.....

विषय 4: Project Cash Flows चा अंदाज काढणे [Estimation of Project Cash Flows] — concept base.....

विषय 5: Project Cash Flows मोजण्याची मूलभूत तत्वे [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 बाबी [Special Cases].....

विषय 9: एकत्रित प्रश्न [Comprehensive Question].....

**प्रकरण 8: Dividend Decisions (महत्त्व: A).....108**

विषय 1: Dividend म्हणजे काय [Meaning of Dividend] — concept base.....

विषय 2: Dividend चे प्रकार [Forms of Dividend].....

|                                                                                                                                           |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 3: Dividend Policy चे महत्त्व [Significance of Dividend Policy] — concept base.....                                                  |  |
| विषय 4: Retained Earning आणि Growth यांच्यातील संबंध [Relationship between Retained Earning and Growth] — concept base.....               |  |
| विषय 5: Dividend Decisions ठरवणारे घटक [Determinants of Dividend Decisions] — concept base.....                                           |  |
| विषय 6: Dividend Policy मधील व्यावहारिक बाबी [Practical Considerations in Dividend Policy].....                                           |  |
| विषय 7: Dividend च्या theories: Modigliani and Miller (MM) Hypothesis [Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis]..... |  |
| विषय 8: Dividend च्या theories: Walter's Model [Theories of Dividend: Walter's Model].....                                                |  |
| विषय 9: Dividend च्या theories: Gordon's Model [Theories of Dividend : Gordon's Model].....                                               |  |
| विषय 10: Dividend Discount Model.....                                                                                                     |  |
| विषय 11: Dividend च्या theories: एकत्रित [Theories of Dividend : Comprehensive].....                                                      |  |
| विषय 12: Stock Splits.....                                                                                                                |  |
| विषय 13: Share Buyback — concept base.....                                                                                                |  |
| विषय 14: एकत्रित sums [Integrated Problems].....                                                                                          |  |

### प्रकरण 9.1: Management of Working Capital - Working Capital Management ची ओळख (महत्त्व: C).....123

|                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: Working Capital चा अर्थ आणि संकल्पना [Meaning and Concept of Working Capital]..... |  |
| विषय 2: Working Capital चे महत्त्व [Significance of Working Capital].....                  |  |
| विषय 3: Working Capital ठरवणारे घटक [Determinants of Working Capital] — concept base.....  |  |
| विषय 4: Management of Working Capital.....                                                 |  |
| विषय 5: Working Capital ची गरज ठरवणे [Estimating Working Capital Needs].....               |  |
| विषय 6: Operating or Working Capital Cycle.....                                            |  |

### प्रकरण 9.2: Management of Working Capital - Treasury and Cash Management (महत्त्व: D).....132

|                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: Treasury Management म्हणजे काय [Meaning of Treasury Management] — concept base..... |  |
| विषय 2: Treasury Department ची कार्ये [Functions of Treasury Department].....               |  |
| विषय 3: Management of Cash — concept base.....                                              |  |
| विषय 4: Cash Flow Budgeting च्या पद्धती [Methods of Cash Flow Budgeting].....               |  |
| विषय 5: Cash Management Models.....                                                         |  |
| विषय 6: Cash Management मधील अलीकडचे बदल [Recent Developments in Cash Management].....      |  |
| विषय 7: Management of Marketable Securities — concept base.....                             |  |

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

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

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

|                                                                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: अर्थ आणि उद्दिष्ट [Meaning and Objective] — concept base.....                                                |  |
| विषय 2: Management of Debtors च्या बाजू [Aspects of Management of Debtors].....                                      |  |
| विषय 3: Credit Policy ठरवणारे घटक [Factors Determining Credit Policy] — concept base.....                            |  |
| विषय 4: Finance Manager च्या हातात असलेले घटक [Factors Under the Control of the Finance Manager] — concept base..... |  |
| विषय 5: Credit Policies च्या मूल्यमापनाचे approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies].....              |  |
| विषय 6: Financing Receivables.....                                                                                   |  |
| विषय 7: Receivable Management मधील नवे प्रयोग [Innovation in Receivable Management] — concept base.....              |  |
| विषय 8: Receivables वर देखरेख [Monitoring of Receivables].....                                                       |  |

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

|                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: Trade Credit चा खर्च आणि फायदे [Cost and Benefits of Trade Credit]..... |  |
| विषय 2: Cost of Payables काढणे [Computation of Cost of Payables].....           |  |

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

|                                                                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: Sources of Finance — concept base.....                                                              |  |
| विषय 2: Banks कडून मिळणारे Working Capital Finance [Working Capital Finance from Banks] — concept base..... |  |
| विषय 3: Bank Credit चे प्रकार [Forms of Bank Credit].....                                                   |  |

**Section B • Strategic Management****प्रकरण 1: Strategic Management ची ओळख (महत्त्व: C).....159**

|                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: Strategic Management चा अर्थ आणि स्वरूप [Meaning and Nature of Strategic Management].....          |  |
| विषय 2: Strategy ची संकल्पना [Concept of Strategy].....                                                    |  |
| विषय 3: Strategic Management - महत्त्व आणि मर्यादा [Strategic Management -Importance and Limitations]..... |  |
| विषय 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values).....                              |  |
| विषय 5: Organisation मधील Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation].....                         |  |
| विषय 6: Business Ethics आणि Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management].....           |  |

**प्रकरण 2: Strategic Analysis: External Environment (महत्त्व: A).....170**

|                                                                                    |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: Strategic Analysis.....                                                    |  |
| विषय 2: Strategy आणि Business Environment [Strategy and Business Environment]..... |  |
| विषय 3: Product आणि Industry समजून घेणे [Understanding Product and Industry].....  |  |
| विषय 4: Industry Environment Analysis.....                                         |  |
| विषय 5: Market आणि Customer [Market and Customer].....                             |  |
| विषय 6: Competitive Strategy.....                                                  |  |

**प्रकरण 3: Strategic Analysis: Internal Environment (महत्त्व: B).....182**

|                                                                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| विषय 1: प्रमुख stakeholders समजून घेणे [Understanding Key Stakeholders].....                                                                    |  |
| विषय 2: Strategic Drivers.....                                                                                                                  |  |
| विषय 3: Resources आणि Capabilities ची भूमिका: Core Competency उभी करणे [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency].....      |  |
| विषय 4: Internal आणि External Analysis एकत्र करणे (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)].....               |  |
| विषय 5: Michael Porter's Generic Strategies वापरून Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies]..... |  |

**प्रकरण 4: Strategic Choices (महत्त्व: A).....194**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| विषय 1: Strategic Choices..... |  |
| विषय 2: Strategic Exits.....   |  |
| विषय 3: Strategic Options..... |  |

**प्रकरण 5: Strategy Implementation आणि Evaluation (महत्त्व: A).....205**

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| विषय 1: Strategic Management Process.....                                                                              |     |
| विषय 2: Digital Transformation द्वारे घडणारे Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation]..... |     |
| विषय 3: Organisational Framework.....                                                                                  |     |
| विषय 4A: Organisational Framework: Organisational Structure.....                                                       | 211 |
| विषय 4B: Organisational Framework: Organisational Culture.....                                                         | 214 |
| विषय 5: Strategic Leadership.....                                                                                      |     |
| विषय 6: Strategic Control.....                                                                                         |     |
| विषय 7: Strategic Performance Measures.....                                                                            |     |

सुरुवात करण या पूर्वी

## या नोट्सचा वापर कसा करावा

Scanner मधील प्रत्येक प्रश्न वाचला आणि वर्गीकृत केला आहे — या पेपरमध्ये असे 581 प्रश्न आहेत — आणि तेही ICAI स्वतः प्रकाशित करत असलेल्या skill framework च्या आधारे. हे नोट्स syllabus च्या क्रमावर नाही, तर याच वर्गीकरणावर उभे आहेत. या पानावर दिलेली दहा मिनिटे तुम्ही उरलेले पुस्तक कसे वापरता ते बदलून टाकतील.

### 1. विषयाची मांडणी कशी आहे

| हे असे वाचा  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Read first   | हा विषय ज्यांवर उभा आहे ते Study Material चे नेमके भाग. Study Material उघडा आणि ते notes च्या आधी वाचा — notes तुम्ही ते वाचले आहे असे गृहीत धरतात.                                                                                                                                                                            |
| Notes        | विषय प्रत्यक्षात कशावर फिरतो ते — coverage साठी नाही, परीक्षेसाठी लिहिलेले. छोटे, आणि परीक्षेच्या आदल्या रात्री पुन्हा वाचता येईल अशा पद्धतीने लिहिलेले.                                                                                                                                                                       |
| Skill bands  | परीक्षकाने त्या विषयावर प्रत्यक्षात वापरलेल्या प्रत्येक कौशल्यासाठी एक band, आणि प्रत्येक band सोबत काही ओळींचे मार्गदर्शन आणि सरावासाठी Scanner मधील नेमके प्रश्न. bands वर त्या ज्या क्रमाने छापल्या आहेत त्याच क्रमाने खाली उतरा: त्या सर्वात कमी मागणी करणाऱ्या कौशल्यापासून सर्वात जास्त मागणी करणाऱ्या कौशल्याकडे जातात. |
| Concept base | परीक्षक अजून जिथपर्यंत पोहोचलेला नाही असा विषय. हा ऐच्छिक नाही — फक्त अजून विचारला गेलेला नाही, आणि तो परीक्षेत येऊ शकतो.                                                                                                                                                                                                      |

### 2. प्रश्न-ओळ कशी वाचावी

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

LEVEL II Application

Medium

| ओळीचा भाग            | ते काय सांगते                                                                                                                                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CSQ 3.4              | Scanner चा स्वतःचा प्रश्न क्रमांक. <b>CSQ</b> म्हणजे case-scenario question, <b>TQ</b> म्हणजे theory question.                                                 |
| PYQ 2025-Sep [1] (b) | तो कुठे विचारला गेला — <b>PYQ</b> मागील परीक्षा, <b>MTP</b> mock test paper, <b>RTP</b> revision test paper — मग ते sitting, आणि त्या पेपरमधील त्याचा क्रमांक. |
| {C}                  | त्या पेपरमधील अनिवार्य प्रश्न.                                                                                                                                 |
| 5M                   | Marks, जसे Scanner मध्ये छापले आहेत. जिथे स्रोत marks छापत नाही तिथे रिकामे — RTP marks छापत नाहीत.                                                            |

| ओळीचा भाग            | ते काय सांगते                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pg 347               | Scanner चे ते पान जिथे प्रश्न आणि त्याचे उत्तर छापलेले आहे.                                                 |
| LEVEL II Application | ICAI ची skill level, आणि त्यातील sub-skill. भाग 3 मध्ये यांचे स्पष्टीकरण आहे.                               |
| Easy                 | प्रश्न किती मागणी करतो — त्याचे marks आणि त्यात वेगवेगळ्या किती गोष्टी विचारल्या आहेत, या दोन्हीच्या आधारे. |

### 3. Manner of Assessment — प्रत्येक कौशल्य तुमच्याकडून काय मागते

ICAI Skill Assessment Specification Grid प्रकाशित करते. त्यात तीन skill levels सांगितल्या आहेत, आणि त्याच grid च्या Manner of Assessment of Skills स्तंभात प्रत्येक level चे वर्णन दोन वेगवेगळ्या कौशल्यांच्या रूपात केले आहे. हीच सहा कौशल्ये या पुस्तकात चालणारी band headings आहेत.

| Skill         | कशात मोजले जाते | परीक्षक तुमच्याकडून काय करवून घेतो                                                                      | कोणत्या directive verbs वर लक्ष ठेवावे                                                                              |
|---------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Remembering   | Level I         | जे शिकला आहात ते ज्या स्वरूपात शिकलात त्याच स्वरूपात पुन्हा मांडा.                                      | Define · List · State · Name · Enumerate · Recognise                                                                |
| Understanding | Level I         | समजावून सांगा आणि संदर्भात ठेवा — नियम जसा आहे तसा का आहे हे तुम्हाला उमगले आहे ते दाखवा.               | Describe · Explain · Distinguish · Identify · Illustrate · Outline                                                  |
| Application   | Level II        | ज्ञानाचा वापर करा — सांगितलेली तरतूद सांगितलेल्या तथ्यांना लावा आणि निष्कर्षापर्यंत पोहोचा.             | Apply · Calculate · Determine · Prepare · Reconcile · Record · Perform · Use · Conduct · Demonstrate                |
| Analysis      | Level II        | वेगवेगळ्या क्षेत्रांमधील परस्परसंबंध तपासा, मुळाशी जा, आणि एखाद्या निर्णयाला आधार देईल असा पुरावा शोधा. | Analyse · Discuss · Compare and Contrast · Examine · Develop · Monitor · Prioritise · Produce · Align · Communicate |
| Evaluation    | Level III       | समस्या पारखा आणि स्वतःच्या विवेकाने एखाद्या निष्कर्षापर्यंत पोहोचा.                                     | Advise · Evaluate · Recommend · Review · Select · Assess                                                            |
| Synthesis     | Level III       | आकडेवारी आणि माहिती जोडा, आणि कामाची बाब गैरलागू बाबींपासून वेगळी करा.                                  | Synthesis साठी ICAI कोणतेही verb देत नाही.                                                                          |

ICAI स्वतः **Application** आणि **Analysis** चे verbs दोन वेगळ्या याद्यांमध्ये छापते, त्यामुळे हे विभाजन Institute चे स्वतःचे आहे. Level I आणि Level III साठी ते एकेकच संयुक्त यादी छापते — त्यामुळे **Remembering आणि Understanding** यांच्यातील, आणि **Evaluation आणि Synthesis** यांच्यातील रेषा ICAI च्या manner of assessment विषयीच्या वर्णनावर आधारित आहे, प्रकाशित verb यादीवर नाही.

CA Intermediate चे मूल्यमापन **फक्त Level I आणि Level II** वर होते — Intermediate च्या तक्त्यात Level III चा स्तंभ मुळीच नाही, आणि Evaluation व Synthesis Final पासून सुरू होतात. इतर पेपरांपेक्षा इथे याचे महत्त्व अधिक आहे, कारण law चा प्रश्न पुष्कळदा असा शब्दबद्ध असतो — "Advise whether...", "Examine the

**validity of..."**, "Is the contention correct?" — हे Institute चे Level III verbs आहेत. law च्या पेपरात हे शब्द तुम्हाला एखादा नियम standard वर पारखायला सांगत नाहीत. ते तुम्हाला असे सांगतात की सांगितलेले section सांगितलेल्या तथ्यांना लावा आणि निष्कर्षपर्यंत पोहोचा — म्हणजेच **Application**. या पुस्तकातील असा प्रत्येक प्रश्न म्हणून Application मध्ये बांधला आहे, किंवा जिथे प्रश्न एकापेक्षा अधिक पक्ष किंवा मुद्दे वेगवेगळे घेतो तिथे Analysis मध्ये. हे वाचन आमचे आहे, Institute चे नाही, आणि ते प्रश्नागणिक Question Register मध्ये नोंदवले आहे.

#### 4. skill mix मुळे तयारीत काय बदलले पाहिजे

ICAI च्या Skill Assessment Specification Grid मध्ये CA Intermediate साठी **Level III चा स्तंभ मुळीच नाही** — Evaluation आणि Synthesis या योजनेत Final पासूनच येतात. हा पेपर **Level I** आणि **Level II** वर तपासला जातो, आणि वर्गीकृत Scanner प्रश्नांवर marks **28%** Level I आणि **72%** Level II असे विभागले जातात. यातून दोन गोष्टी निघतात, ज्यांच्याकडे सहसा लक्ष जात नाही.

- **"Analysis & Application" म्हणजे समसमान वाटणी असे समजू नका.** Level II च्या आत हा पेपर सुमारे **72%** marks Application वर आणि सुमारे **28%** Analysis वर ठेवतो. काम बहुतांशी सांगितलेले section सांगितलेल्या तथ्यांना लावून निष्कर्षपर्यंत पोहोचण्याचे आहे — section विषयी लिहिण्याचे नाही.
- **संपूर्ण पेपरचा समतोल म्हणजे प्रत्येक प्रकरणाचा समतोल नव्हे.** प्रत्येक प्रकरण स्वतःच्या **ICAI Skill Profile** पॅनेलने सुरू होते, जे त्या प्रकरणाचे marks प्रत्यक्षात कसे विभागले आहेत आणि त्याच्या तयारीसाठी याचा काय अर्थ आहे ते सांगते. काही प्रकरणे एक-तृतीयांश theory आहेत; काहींमध्ये theory जवळपास नाहीच. प्रकरण सुरू करण्यापूर्वी हे पॅनेल वाचा.

#### 5. पुस्तकाच्या सुरुवातीचे दोन मार्गदर्शक

| हे कशासाठी आहे                     |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>अभ्यास प्राधान्य मार्गदर्शक</b> | परीक्षेत आलेला प्रत्येक विषय Scanner च्या वर्गीकृत प्रश्नांमधील त्याच्या वाट्यानुसार क्रमाने लावला आहे, आणि संचयी coverage वर <b>A, B</b> किंवा <b>C</b> श्रेणी दिली आहे. श्रेणी A मध्ये सर्व प्रश्नांतील पहिले 60% येतात — आधी यांच्यावरच पूर्ण पकड मिळवा. |
| <b>महत्त्व (Importance) श्रेणी</b> | अनुक्रमणिकेत प्रत्येक प्रकरणासमोर छापलेली <b>A-D</b> श्रेणी. हा ICAI चा syllabus भारांक संकेत आहे, आणि तो प्रश्न-वारंवारतेच्या क्रमवारीपेक्षा <b>वेगळा</b> आहे. जिथे दोहोंत फरक असेल, तिथे प्रकरणाची तयारी दोहोंपैकी वरच्या पातळीनुसार करा.                 |

अभ्यास प्राधान्य मार्गदर्शक

## विषय क्रमवारी — परीक्षा भारांक

**आधी हे वाचा:** या पुस्तिकेतील परीक्षकाने प्रत्यक्षात विचारलेला प्रत्येक विषय, खाली Scanner च्या 581 वर्गीकृत प्रश्नांमधील त्याच्या वाट्यानुसार क्रमाने मांडला आहे — दोन्ही भागांतील सर्व 19 प्रकरणे मिळून — आणि संचयी coverage वर त्याला A, B किंवा C श्रेणी दिली आहे. **श्रेणी A (क्रम 1-27)** सर्व वर्गीकृत प्रश्नांपैकी पहिले 60% सामावून घेते: उत्तीर्णतेचा निकष 50% असल्याने, जो विद्यार्थी A-विषयांवर पूर्ण पकड मिळवतो तो त्या निकषापेक्षा स्पष्ट फरकाने वर राहतो. **श्रेणी B (क्रम 28-40)** पुढील 15% जोडते आणि coverage सुमारे 75% पर्यंत नेते — वेळ मिळाला तर हेही करा. **श्रेणी C (क्रम 41-104)** उरलेली 25% आहे: एक लांब शीट, जिच्यातून marks काढणे संथ पडते आणि जिचा मोठा भाग A आणि B ची तयारी करता करता आपोआप झाकला जातो. **पान** स्तंभ सांगतो की त्या विषयाचे notes कोणत्या पानापासून सुरू होतात.

| #  | श्रेणी | CHAPTER                                          | TOPIC                                                                                                                                         | SHARE | संचयी | पान |
|----|--------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
| 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 आणि Planning - Ratio Analysis | विषय 2F: Ratio चे प्रकार: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction [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 वापरून 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 ची ओळख                      | विषय 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values)                                                                      | 2.8%  | 26.7% |     |
| 9  | A      | Strategy Implementation आणि Evaluation           | विषय 4A: Organisational Framework: Organisational Structure                                                                                   | 2.6%  | 29.3% | 211 |
| 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 | पान |
|----|--------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
|    |        | Working Capital Management ची ओळख                |                                                                                                                   |       |       |     |
| 12 | A      | Financing Decisions - Leverages                  | विषय 2: Operating Leverage                                                                                        | 2.2%  | 36.3% |     |
| 13 | A      | Financing Decisions - Capital Structure          | विषय 2: Capital Structure च्या theories [Capital Structure Theories]                                              | 2.1%  | 38.4% |     |
| 14 | A      | Strategy Implementation आणि Evaluation           | विषय 2: Digital Transformation द्वारे घडणारे Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation] | 2.1%  | 40.4% |     |
| 15 | A      | Strategic Management ची ओळख                      | विषय 5: Organisation मधील Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation]                                     | 1.9%  | 42.3% |     |
| 16 | A      | Financing चे 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 ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे   | विषय 6: Financial Management ची उद्दिष्टे [Objectives of Financial Management]                                    | 1.5%  | 50.8% |     |
| 21 | A      | Financing Decisions - Capital Structure          | विषय 3: Capital Structure ठरवणारे घटक [Factors Determining Capital Structure]                                     | 1.5%  | 52.3% |     |
| 22 | A      | Dividend Decisions                               | विषय 8: Dividend च्या theories: Walter's Model [Theories of Dividend: Walter's Model]                             | 1.5%  | 53.9% |     |
| 23 | A      | Strategic Analysis: External Environment         | विषय 2: Strategy आणि Business Environment [Strategy and Business Environment]                                     | 1.5%  | 55.4% |     |
| 24 | A      | Financing चे प्रकार                              | विषय 6: Short Term Sources of Finance                                                                             | 1.4%  | 56.8% |     |
| 25 | A      | Cost of Capital                                  | विषय 10: एकत्रित 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 आणि Evaluation           | विषय 1: Strategic Management Process                                                                              | 1.4%  | 60.9% |     |
| 28 | B      | Strategy Implementation आणि Evaluation           | विषय 6: Strategic Control                                                                                         | 1.4%  | 62.3% |     |
| 29 | B      | Financing चे प्रकार                              | विषय 5: Lease Financing                                                                                           | 1.2%  | 63.5% |     |
| 30 | B      | Financial Analysis आणि Planning - Ratio Analysis | विषय 2E: Ratio चे प्रकार: Comprehensive-Ratio Computation [Types of Ratio:                                        | 1.2%  | 64.7% | 51  |

| #                                | श्रेणी | CHAPTER                                                   | TOPIC                                                                                                                                 | SHARE | संचयी | पान |
|----------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
| 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 च्या मूल्यमापनाचे approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies]                                    | 1.2%  | 67.1% |     |
| 33                               | B      | Strategic Management ची ओळख                               | विषय 3: Strategic Management - महत्त्व आणि मर्यादा [Strategic Management -Importance and Limitations]                                 | 1.2%  | 68.3% |     |
| 34                               | B      | Strategy Implementation आणि Evaluation                    | विषय 7: Strategic Performance Measures                                                                                                | 1.2%  | 69.5% |     |
| 35                               | B      | Financing चे प्रकार                                       | विषय 8: International Financing                                                                                                       | 1.0%  | 70.6% |     |
| 36                               | B      | Investment Decisions                                      | विषय 9: एकत्रित प्रश्न [Comprehensive Question]                                                                                       | 1.0%  | 71.6% |     |
| 37                               | B      | Dividend Decisions                                        | विषय 7: Dividend च्या theories: Modigliani and Miller (MM) Hypothesis [Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis]  | 1.0%  | 72.6% |     |
| 38                               | B      | Dividend Decisions                                        | विषय 11: Dividend च्या theories: एकत्रित [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 आणि Evaluation                    | विषय 5: Strategic Leadership                                                                                                          | 1.0%  | 75.7% |     |
| 41                               | C      | Financial Analysis आणि 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: Dividend च्या theories: Gordon's Model [Theories of Dividend : Gordon's Model]                                                | 0.9%  | 78.3% |     |
| 44                               | C      | Strategic Management ची ओळख                               | विषय 2: Strategy ची संकल्पना [Concept of Strategy]                                                                                    | 0.9%  | 79.2% |     |
| 45                               | C      | Strategic Analysis: Internal Environment                  | विषय 1: प्रमुख stakeholders समजून घेणे [Understanding Key Stakeholders]                                                               | 0.9%  | 80.0% |     |
| 46                               | C      | Strategic Analysis: Internal Environment                  | विषय 3: Resources आणि Capabilities ची भूमिका: Core Competency उभी करणे [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency] | 0.9%  | 80.9% |     |

| #  | श्रेणी | CHAPTER                                                           | TOPIC                                                                                                                          | SHARE | संचयी | पान |
|----|--------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
| 47 | C      | Strategic Analysis: Internal Environment                          | विषय 4: Internal आणि External Analysis एकत्र करणे (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)]   | 0.9%  | 81.8% |     |
| 48 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 8: Finance Executive ची 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 and Under-Capitalisation                                                                           | 0.7%  | 83.8% |     |
| 51 | C      | Dividend Decisions                                                | विषय 6: Dividend Policy मधील व्यावहारिक बाबी [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 ची ओळख | विषय 5: Working Capital ची गरज ठरवणे [Estimating Working Capital Needs]                                                        | 0.7%  | 85.9% |     |
| 54 | C      | Strategic Analysis: External Environment                          | विषय 3: Product आणि Industry समजून घेणे [Understanding Product and Industry]                                                   | 0.7%  | 86.6% |     |
| 55 | C      | Financing चे प्रकार                                               | विषय 4: Debt Securitisation                                                                                                    | 0.5%  | 87.1% |     |
| 56 | C      | Financing चे प्रकार                                               | विषय 7: इतर 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 and Cash Management      | विषय 4: Cash Flow Budgeting च्या पद्धती [Methods of Cash Flow Budgeting]                                                       | 0.5%  | 88.6% |     |
| 59 | C      | Strategy Implementation आणि Evaluation                            | विषय 3: Organisational Framework                                                                                               | 0.5%  | 89.2% |     |
| 60 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 1: Financial Management म्हणजे काय [Meaning of Financial Management]                                                      | 0.3%  | 89.5% |     |
| 61 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 3: Finance Function/Finance Decisions                                                                                     | 0.3%  | 89.8% |     |
| 62 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 7: profit विरुद्ध Value Maximisation Principle यांच्यातील संघर्ष [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle] | 0.3%  | 90.2% |     |
| 63 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 9: Financial Distress and Insolvency                                                                                      | 0.3%  | 90.5% |     |
| 64 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 11: Agency Problem and Agency Cost                                                                                        | 0.3%  | 90.9% |     |
| 65 | C      | Financing चे प्रकार                                               | विषय 3: Venture Capital Financing                                                                                              | 0.3%  | 91.2% |     |

| #  | श्रेणी | CHAPTER                                                           | TOPIC                                                                                                                          | SHARE | संचयी | पान |
|----|--------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
| 66 | C      | Financing चे प्रकार                                               | विषय 9: Contemporary Sources of Funding                                                                                        | 0.3%  | 91.6% |     |
| 67 | C      | Cost of Capital                                                   | विषय 3: Cost of Capital कसे ठरवावे [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 चे प्रकार [Forms of Dividend]                                                                                 | 0.3%  | 92.9% |     |
| 71 | C      | Management of Working Capital - Working Capital Management ची ओळख | विषय 2: Working Capital चे महत्त्व [Significance of Working Capital]                                                           | 0.3%  | 93.3% |     |
| 72 | C      | Management of Working Capital - Working Capital Management ची ओळख | विषय 4: Management of Working Capital                                                                                          | 0.3%  | 93.6% |     |
| 73 | C      | Management of Working Capital - Treasury and Cash Management      | विषय 2: Treasury Department ची कार्ये [Functions of Treasury Department]                                                       | 0.3%  | 94.0% |     |
| 74 | C      | Management of Working Capital - Treasury and Cash Management      | विषय 5: Cash Management Models                                                                                                 | 0.3%  | 94.3% |     |
| 75 | C      | Management of Working Capital - Treasury and Cash Management      | विषय 6: Cash Management मधील अलीकडचे बदल [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 आणि Evaluation                            | विषय 4B: Organisational Framework: Organisational Culture                                                                      | 0.3%  | 95.4% | 214 |
| 78 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 2: Financial Management चा विकास [Evolution of Financial Management]                                                      | 0.2%  | 95.5% |     |
| 79 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 4: Financial Management चे महत्त्व [Importance of Financial Management]                                                   | 0.2%  | 95.7% |     |
| 80 | C      | Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे                    | विषय 10: Financial Management चा संबंधित विषयांशी असलेला संबंध [Relationship of Financial Management with Related Disciplines] | 0.2%  | 95.9% |     |
| 81 | C      | Financing चे प्रकार                                               | विषय 1: व्यवसायाच्या financial needs आणि Sources of Finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business]             | 0.2%  | 96.0% |     |
| 82 | C      | Financial Analysis आणि Planning - Ratio Analysis                  | विषय 1: Ratio and Ratio Analysis                                                                                               | 0.2%  | 96.2% |     |
| 83 | C      | Financial Analysis आणि Planning - Ratio Analysis                  | विषय 2A: Ratio चे प्रकार: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio]                                                    | 0.2%  | 96.4% | 47  |

| #   | श्रेणी | CHAPTER                                                            | TOPIC                                                                                                         | SHARE | संचयी | पान |
|-----|--------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
| 84  | C      | Financial Analysis आणि Planning - Ratio Analysis                   | विषय 2D: Ratio चे प्रकार: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios]                         | 0.2%  | 96.6% | 50  |
| 85  | C      | Cost of Capital                                                    | विषय 1: Cost of Capital म्हणजे काय [Meaning of Cost of Capital]                                               | 0.2%  | 96.7% |     |
| 86  | C      | Cost of Capital                                                    | विषय 2: Cost of Capital चे महत्त्व [Significance of Cost of Capital]                                          | 0.2%  | 96.9% |     |
| 87  | C      | Financing Decisions - Capital Structure                            | विषय 1: Capital Structure म्हणजे काय [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 मोजण्याची मूलभूत तत्वे [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 बाबी [Special Cases]                                                                            | 0.2%  | 98.1% |     |
| 94  | C      | Dividend Decisions                                                 | विषय 12: Stock Splits                                                                                         | 0.2%  | 98.3% |     |
| 95  | C      | Dividend Decisions                                                 | विषय 14: एकत्रित sums [Integrated Problems]                                                                   | 0.2%  | 98.5% |     |
| 96  | C      | Management of Working Capital - Working Capital Management ची ओळख  | विषय 1: Working Capital चा अर्थ आणि संकल्पना [Meaning and Concept of Working Capital]                         | 0.2%  | 98.6% |     |
| 97  | C      | Management of Working Capital - Management of Receivables          | विषय 2: Management of Debtors च्या बाजू [Aspects of Management of Debtors]                                    | 0.2%  | 98.8% |     |
| 98  | C      | Management of Working Capital - Management of Receivables          | विषय 8: Receivables वर देखरेख [Monitoring of Receivables]                                                     | 0.2%  | 99.0% |     |
| 99  | C      | Management of Working Capital - Management of Payables (Creditors) | विषय 1: Trade Credit चा खर्च आणि फायदे [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 काढणे [Computation of Cost of Payables]                                              | 0.2%  | 99.3% |     |
| 101 | C      | Management of Working Capital - Financing of Working Capital       | विषय 3: Bank Credit चे प्रकार [Forms of Bank Credit]                                                          | 0.2%  | 99.5% |     |

| #   | श्रेणी | CHAPTER                                  | TOPIC                                                                                        | SHARE | संचयी  | पान |
|-----|--------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-----|
| 102 | C      | Strategic Management ची ओळख              | विषय 1: Strategic Management चा अर्थ आणि स्वरूप [Meaning and Nature of Strategic Management] | 0.2%  | 99.7%  |     |
| 103 | C      | Strategic Management ची ओळख              | विषय 6: Business Ethics आणि Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management]  | 0.2%  | 99.8%  |     |
| 104 | C      | Strategic Analysis: External Environment | विषय 5: Market आणि Customer [Market and Customer]                                            | 0.2%  | 100.0% |     |

वाटा % हा Scanner मधून आलेला प्रश्न-वारंवारतेचा संकेत आहे — म्हणजे प्रत्यक्षात काय विचारले गेले आहे. प्रत्येक प्रकरण शीर्षकासमोर छापलेली **महत्त्व** श्रेणी (A-D) हा ICAI चा स्वतःचा भारांक संकेत आहे, जो Chapter Priority Table, Front Matter — 2023 scheme अंतर्गत घेतलेल्या परीक्षांमधील ICAI चे marks, September 2026 सह मधून घेतला आहे. दोन्ही वेगवेगळ्या गोष्टी मोजतात, आणि जिथे दोहोंत फरक असेल तिथे तयारी वरच्या निकषानुसार करा. याशिवाय **30 विषय** असे आहेत जे Scanner च्या frequency तक्त्यांमध्ये घोषित केलेले आहेत पण ज्यांवर अजून एकही प्रश्न नाही; notes मध्ये त्यांवर **CONCEPT BASE** ची खूण लावली आहे आणि त्यांना इथे क्रम दिलेला नाही.

SECTION

# A

## Financial Management

14 प्रकरणे

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 1

## Financial Management ची व्याप्ती आणि उद्दिष्टे

11 विषय • 26 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: C

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**57.5%**

80 पैकी 46 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**42.5%**

80 पैकी 34 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादेच्या वर: या प्रकरणाचे 57% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक.

## विषय 1: Financial Management म्हणजे काय [Meaning of Financial Management]

L2P6-A-C1-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — financial management म्हणजे काय आणि त्यासोबतच येणारे sources of corporate finance कोणते, हा भाग.

## NOTES

Scanner या विषयावर पुस्तकी definition पेक्षा sources of corporate finance वरचेच प्रश्न छापतो, म्हणून प्रत्यक्षात काय विचारले जाते तेच शिका. **Angel financing हा equity financing चा एक प्रकार आहे** — यात angel investor, म्हणजे एक श्रीमंत व्यक्ती, start-up साठी किंवा विस्तारासाठी capital पुरवतो, **आणि त्या बदल्यात कंपनीतील ownership/equity घेतो**. Angel investors कडे वापरात नसलेला cash पडून असतो आणि traditional investments देतात त्यापेक्षा जास्त rate of return त्यांना हवा असतो.

दोन marks च्या angel financing प्रश्नात दोनच वाक्ये marks मिळवून देतात. कंपनी सुरू व्हावी म्हणून angels **साधारण 25% ते 60% गुंतवणूक करतात**. आणि bank funding साठी पात्र नसलेल्या व venture capital financing साठी फारच लहान असलेल्या start-ups ना हा स्रोत कधी कधी **शेवटचा पर्याय** ठरतो. Definition, ती टक्केवारी आणि शेवटच्या पर्यायाचे वाक्य द्या, म्हणजे दोन marks चे उत्तर पूर्ण होते.

International funding हा मुद्दा त्याच प्रश्नात angel financing सोबत येतो. Liberalisation आणि globalisation मुळे व्यवसायाला international markets मधून capital उभे करण्याचे पर्याय मिळाले आहेत, आणि उत्तरे **FDI आणि FII हे दोन प्रमुख मार्ग** म्हणून सांगतात, याशिवाय ADRs (American depository receipts) आणि GDRs (Global depository receipts) आहेत. छापील उत्तर ज्या अटीच्या ओळीवर संपते तिच्यावरच थांबा: foreign investors च्या गरजा पाहून funds जमवण्याची यंत्रणा बदलावी लागते.

हाच angel financing चा परिच्छेद Chapter 2 मध्ये पुन्हा छापला आहे, आणि तिथला प्रश्न त्याला start-ups साठीचा शेवटचा आधार म्हणतो. **याच स्वरूपात एकदाच लक्षात ठेवा**, म्हणजे दोन्ही प्रकरणांत तो उत्तर देतो; Scanner जी शब्दरचना पुन्हा वापरतो तीच परीक्षकाच्या ओळखीची असते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- एका ओळीत त्या साधनाची व्याख्या द्या, मग उत्तरांत दिलेली दोन पूरक वाक्ये जोडा - investor कोण आहे, आणि start-up त्याच्याकडे का येतो.
- दोन marks च्या प्रश्नाला definition आणि तो आकडा हवा असतो. Venture funding वर पान भरून लिहीत वेळ घालवू नका.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- दोन स्रोत नावाने दिले आहेत, म्हणून एकेक घेऊन प्रत्येकाला स्वतंत्र छोटा परिच्छेद द्या. दोन्ही एकत्र मिसळणारे उत्तर दुसऱ्या भागाचे marks गमावते.

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

**LEVEL II**  
Analysis

**Medium**

## विषय 2: Financial Management चा विकास [Evolution of Financial Management]

L2P6-A-C1-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — या विषयाच्या उत्क्रांतीचा भाग.

### NOTES

Financial management गेल्या 50 वर्षांत हळूहळू विकसित झाले, आणि उत्तरे त्या वाटचालीचे **तीन phases** करतात: the traditional phase, the transitional phase आणि the modern phase. कोणत्याही एकाचे वर्णन करण्याआधी तिन्ही नावे त्याच क्रमाने द्या; दोन marks च्या प्रश्नाचे गुण मुख्यतः नावे देण्यावरच मिळतात.

**The traditional phase:** takeovers, mergers, expansion आणि liquidation अशा अधूनमधून घडणाऱ्या प्रसंगांपुरतेच financial management आवश्यक मानले जात असे. संस्थेत financial decisions घेताना **व्यवसायाबाहेरच्या घटकांच्या गरजा** डोळ्यांसमोर ठेवल्या जात.

**The transitional phase:** finance managers समोर येणाऱ्या रोजच्या अडचणींना महत्त्व मिळाले, आणि **funds analysis, planning and control** या सर्वसाधारण प्रश्नांकडे लक्ष वेधले गेले. या phase मधील बदल म्हणजे अधूनमधूनच्या प्रसंगाकडून व्यवसाय चालवण्याकडे झालेली वाटचाल.

**The modern phase** अजूनही सुरू आहे. Financial management ची व्याप्ती खूप वाढली आहे; कंपनीसाठी financial analysis केले जाते आणि ते analysis निर्णय घेण्यास मदत करते. या phase मध्ये **efficient markets and capital budgeting**, option pricing आणि valuation models अशा या विषयातील अनेक क्षेत्रांत सिद्धांत तयार झाले.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- प्रत्येक phase ची ओळख पटवणारी एकेक ओळ द्या: अधूनमधूनचे प्रसंग, रोजच्या अडचणी, विकसित सिद्धांत. हा इतिहासाचा निबंध नाही आणि वर्णनाला marks नाहीत.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — finance function म्हणजे काय आणि कोणती finance decisions घ्यावी लागतात, हा भाग.

#### NOTES

उत्तरे या decisions ना खुणा देतात आणि त्या खुणा लक्षात ठेवण्यासारख्या आहेत: **Investment decisions (I)**, **Financing decisions (F)** आणि **Dividend decisions (D)**. पुढचे उत्तर चौथा मुद्दा जोडते, Working Capital Management (WCM) - साधारणपणे current assets आणि current liabilities च्या व्यवस्थापनापुरते मर्यादित असे short term decisions. प्रश्नात दोनच basic functions विचारले असले तरी छापील उत्तर चारही अक्षरांसह देते, म्हणून अक्षरे लिहा.

**Investment decisions** म्हणजे firm कोणत्या assets मध्ये funds गुंतवणार याची निवड. Long term funds एखाद्या project मध्ये fixed assets (PPE) साठी आणि current assets साठीही जातात, आणि ही गुंतवणूक **capital budgeting** द्वारे काळजीपूर्वक तपासणी करूनच केली जाते. Long term funds चा काही भाग working capital requirement भागवण्यासाठीही राखून ठेवला जातो, आणि current assets च्या वेगवेगळ्या घटकांसाठी asset management policies ठरवल्या जातात - production requirements, कच्च्या मालाच्या भावाचे पुढील अंदाज आणि funds ची उपलब्धता पाहून inventory policy production manager आणि finance manager मिळून ठरवतात.

**Financing decisions** म्हणजे financial objectives पूर्ण करण्यासाठी योग्य तेवढा finance मिळवणे आणि fixed व working capital यांचे व्यवस्थापन परिणामकारकपणे होते आहे हे पाहणे. Finance manager ला sources of funds आणि त्यांचे costs यांची चांगली माहिती हवी, आणि त्याने **a sound capital structure** - equity capital व debt यांचा योग्य समतोल - साधलाच पाहिजे. Profit आणि cash flow मधला फरक उत्तरे ठरवतात: assets ची किंमत देण्यासाठी आणि working capital टिकवण्यासाठी संस्थेकडे पुरेसा cash असल्याशिवाय **profit चा फारसा उपयोग नाही**.

Risk हा financing decision च्या आतच बसलेला असतो, आणि उत्तरे तो मुद्दा फुलवतात. Lenders च्या priority rights मुळे **जास्त debt हा संस्थेच्या equity साठी मोठा risk** ठरतो, आणि परदेशी व्यापारामुळे संस्था currency fluctuation ला उघडी पडते. यावरचा संरक्षक उपाय म्हणून **hedging** सांगितला आहे - दुसऱ्या एखाद्या investment मधील risks कमी करणारी, घटवणारी किंवा रद्द करणारी strategy; दिलेले उदाहरण म्हणजे fire insurance

contract घेऊन आगीचा risk झाकणारा दुकानदार.

**Dividend decisions** म्हणजे संस्थेच्या profits मधून मालकांचे उत्पन्न म्हणून किती cash आणि किती वेळा द्यायचा हे ठरवणे. या निर्णयाला **दोन बाजू** आहेत - बाहेर दिलेली रक्कम आणि growth ला आधार म्हणून राखून ठेवलेली रक्कम, आणि राखून ठेवण्याची बाजू स्वतःच एक financing decision आहे. उत्तरे बाजारातील ज्या परिणामावर थांबतात त्यावरच थांबा: **dividends ची पातळी आणि त्यांची नियमित growth** हा stock market shares ला किती मूल्य देते हे ठरवणारा महत्त्वाचा घटक आहे.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 2 प्रश्न

- आधी प्रत्येक decision ची एकेक ओळ व्याख्या द्या, मग प्रश्नाने जे decision नावाने विचारले आहे तेवढेच विस्ताराने लिहा.
- प्रश्नात 'two basic functions' म्हटले असले तरी उत्तर चार छापते, तेव्हा चारही थोडक्यात द्या. जादाच्या दोनसाठी गुण कापले जात नाहीत आणि संख्येवरच marks मिळतात.

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 चे महत्त्व [Importance of Financial Management]

L2P6-A-C1-T04

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — चांगल्या financial management च्या महत्त्वाचा भाग.

### NOTES

छापील उत्तर **त्यात येणारी कामे सांगून** महत्त्व दाखवते, आणि प्रश्नात चार विचारले असताना ते सहा कामे देते. सहाही लिहा: बरोबर मुद्द्यांच्या संख्येवर marks मिळतात, आणि जादाच्या दोनसाठी शिक्षा नाही.

छापील क्रमाने सहा कामे: **fixed assets मध्ये गरजेपेक्षा जास्त गुंतवणूक होणार नाही** याची काळजी घेणे; **short-term working capital ची पुरेशी पातळी** राखणे; growth देणारी sales revenue targets ठरवणे; products किंवा services ची योग्य pricing ठरवून gross profit वाढवणे; रोजचे कामकाज अधिक cost efficient पद्धतीने चालवून general आणि administrative expenses ची पातळी नियंत्रणात ठेवणे; आणि **व्यवसायाला भरावे लागणारे कर कमी करणारे tax planning** करणे.

ही यादी कशाची बनली आहे ते पाहा. सहापैकी तीन growth बदल आहेत - revenue targets, pricing, आणि व्यवसायाला working capital कमी पडू न देणे - आणि तीन नियंत्रणाबद्दल: fixed assets, overheads आणि कर. **त्या एकाच क्रमांकित यादीत लिहा**, प्रत्येकाला एक वाक्यांश, छापल्याप्रमाणे तंतोतंत. हे यादीचे उत्तर आहे, आणि गद्य लिहिल्याने एकही mark न मिळता वेळ जातो.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 1 प्रश्न

- प्रश्नात चार विचारले असले तरी सहाही कामे द्या. तुम्ही दिलेल्या बरोबर मुद्द्यांच्या संख्येवर marks मिळतात.

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

**LEVEL I**  
Remembering

**Medium**

## विषय 5: Financial Management ची व्याप्ती [Scope of Financial Management]

L2P6-A-C1-T05

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — financial management च्या व्याप्तीचा भाग.

### NOTES

**या विषयावर Scanner एकही प्रश्न छापत नाही.** हा concept base आहे: विचारात घेतलेल्या काळातील कोणत्याही past paper, revision test किंवा mock test मध्ये यावर स्वतंत्र प्रश्न आलेला नाही, आणि या प्रकरणातले कोणतेही छापील उत्तर तो मुद्दा फुलवत नाही. Study Material एकदा वाचा आणि उजळणीचा वेळ परीक्षेत विचारल्या जाणाऱ्या विषयांवर द्या.

प्रत्यक्षात या विषयाची व्याप्ती त्याच्या दोन्ही बाजूंच्या विषयांतूनच विचारली जाते. **Finance function decisions** - investment, financing, dividend आणि working capital management - हा Topic 3 आहे, आणि **related disciplines** शी असलेले नाते, विशेषतः accounting, हा Topic 10 आहे. विषयाच्या व्याप्तीकडे जाणाऱ्या प्रश्नाचे उत्तर याच दोन विषयांतून येते.

म्हणून परीक्षेच्या हॉलमध्ये scope चे उत्तर स्वतः घडवू नका. **Study Material जी decisions नावाने सांगते त्यांतूनच उत्तर द्या**, छापील उत्तरांच्या शब्दांत, म्हणजे तुम्ही marking scheme च्या आतच राहता. सर्वसामान्य वाचनातून जोडलेल्या मजकुराला marks नाहीत.

## विषय 6: Financial Management ची उद्दिष्टे [Objectives of Financial Management]

L2P6-A-C1-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — financial management ची objectives, म्हणजे profit maximisation आणि wealth maximisation, हा भाग.

### NOTES

**दोन objectives, नेहमी एकत्रच सांगायची:** profit maximisation आणि wealth maximisation. Financial management चा मूळ संबंध funds मिळवणे आणि ते वापरणे याच्याशी आहे, आणि दोन्ही नावे घेण्याआधी उत्तरे

याच वाक्यावर सुरू होतात. Profit maximisation चे समर्थन दोन कारणांवर होते - **profit हा efficiency चा मापदंड असतो**, आणि तो risk विरुद्ध संरक्षण देतो.

**Wealth = present value of benefits less costs.** उत्तरे याच मांडणीवरून चालतात: benefits चे present value वजा costs चे present value. Shareholders' wealth हे timing आणि risk साठी, म्हणजे time value of money साठी, जुळवून घेतलेल्या cost benefit analysis चे फळ आहे, आणि benefits हे accounting profit मध्ये नव्हे तर **cash flow मध्ये** मोजले पाहिजेत. Shareholders' wealth मोजण्यासाठी आणि वाढवण्यासाठी finance manager याच क्रमाने तीन गोष्टी पाळतो: accounting profit ऐवजी cash flow approach, cost benefit analysis, आणि time value of money चा वापर.

**मूल्याविषयी Van Horne:** firm चे value **कंपनीच्या common stock च्या market price** मधून दिसते. ती किंमत म्हणजे firm ची किंमत किती याबद्दल सर्व market participants चे एकवटलेले मत; त्यात आजचे आणि पुढे अपेक्षित असलेले earnings per share, त्या earnings चे timing व risk, dividend policy आणि आणखी अनेक घटक धरलेले असतात. उत्तरे उद्धृत करण्यासारखी एक प्रतिमा जोडतात - **market price हा performance index म्हणून काम करतो**, firm च्या प्रगतीचे आणि management हे stockholders साठी किती चांगले काम करत आहे याचे प्रगतिपुस्तक.

**Profit maximisation च्या चार मर्यादा**, आणि या प्रकरणात सर्वाधिक वेळा वापरली जाणारी हीच यादी आहे. Profit हा शब्दच **संदिग्ध** आहे - short term की long term, कर भरण्यापूर्वीचा की नंतरचा, एकूण profit की profit per share. वेगवेगळ्या काळात मिळणाऱ्या returns मध्ये तो फरक करत नाही, म्हणून **returns चा कालक्रम** दुर्लक्षित राहतो आणि time value of money ला महत्त्व दिले जात नाही. तो risk कडे दुर्लक्ष करतो, जास्त risk मध्ये जास्त profit ची शक्यता असली तरी; त्यामुळे या निकषावर manager अतिशय धोकादायक प्रस्तावही स्वीकारेल. आणि तो फारच संकुचित आहे - सामाजिक विचार, कामगार, ग्राहक व समाजाप्रती असलेली जबाबदारी, तसेच ethical trade practices यांना तो सामावून घेत नाही. उत्तरे हेही जोडतात की **maximisation हा शब्दच संदिग्ध आहे**.

**Wealth maximisation श्रेष्ठ का**, याची उत्तरांत दिलेली चार कारणे: ते सर्व भविष्यातील cash flows, dividends, earnings per share आणि निर्णयातील risk विचारात घेते, तर profit maximisation shareholders ना मिळणाऱ्या returns पैकी एकही विचारात घेत नाही; wealth वाढवणारी firm नियमित dividends देऊ शकते, तर profit वाढवणारी firm ते देणे टाळू शकते; वाढत्या profits च्या प्रवाहापेक्षा shareholders ना wealth मधील वाढ अधिक आवडते; आणि **shares ची market price** ही अपेक्षित return, दीर्घकालीन शक्यता, returns च्या timing मधील फरक, risk आणि returns चे वाटप हे सारे दाखवते. शेवटी लिहायचे वाक्य: **profit maximisation हा wealth maximisation strategy चाच भाग आहे**, तिचा प्रतिस्पर्धी नाही.

**Wealth maximisation चे फायदे**, चार आहेत आणि एक गड्डा म्हणूनच पाठ करणे बरे: ते long-term gains वर भर देते; risk आणि uncertainty ओळखते; returns चे timing, म्हणजेच time value of money, ओळखते; आणि shareholders' returns विचारात घेते. Objective स्वतः **shareholders' wealth चे market value** वाढवणे असे मांडले जाते - म्हणजेच shares चे market value.

ही तुलना **चार आधारांवर मांडली जाते: objective, risk, time horizon आणि sustainability**. Profit maximisation मोठ्या प्रमाणात profits मागते, risk किंवा uncertainty कडे दुर्लक्ष करते, short term gains वर

भर देते, आणि दीर्घ काळात टिकाऊ नसते. Wealth maximisation shares चे सर्वाधिक market value मागते, risk किंवा uncertainty ओळखते, long term gains वर भर देते, आणि व्यवसायाच्या अस्तित्वासाठीच निर्णायक असते. या प्रश्नाचे उत्तर table मध्ये द्या, पहिल्या स्तंभात basis ठेवून. छापील उत्तरात 'recognises risk or certainty' असे आहे, ते uncertainty असे वाचा.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 1 प्रश्न

- Profit maximisation च्या चार मर्यादा आणि wealth maximisation चे चार फायदे या ठरलेल्या याद्या आहेत. त्या याद्या म्हणूनच पाठ करा आणि प्रश्नाने विचारली तेवढीच संख्या द्या.
- या प्रकरणातील उत्तरांत छापलेले एकमेव नाव Van Horne हे आहे. Value ची व्याख्या त्यांच्या नावावर द्या आणि market price चे वाक्य उद्धृत करा.

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

**LEVEL I**  
Remembering

**Easy**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 6 प्रश्न

- त्याबद्दल काही मांडण्याआधी objective एका ओळीत सांगा - shares चे सर्वाधिक market value.
- Wealth maximisation श्रेष्ठ का असे विचारले असेल, तर कारणे लिहा, प्रत्येक objective ची नव्याने व्याख्या नको.

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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 2 प्रश्न

- प्रश्नात दोन्ही objectives ची तुलना विचारली असेल, तर basis चा स्तंभ काढा आणि एकेक basis घेऊन लिहा: objective, risk, time horizon, sustainability. मोकळे दोन परिच्छेद तुलना परीक्षकावर सोडतात, आणि परीक्षक ती तुमच्यासाठी करणार नाही.

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**

**Medium**

## विषय 7: profit विरुद्ध Value Maximisation Principle यांच्यातील संघर्ष [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle]

L2P6-A-C1-T07

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — profit maximisation आणि value maximisation यांच्यातील संघर्षाचा भाग.

### NOTES

इथे table हेच उत्तर आहे. चार स्तंभ - goal, objective, advantages, disadvantages - आणि दोन ओळी, profit maximisation व shareholders' wealth maximisation. आधी table उभी करा; या विषयावर गद्य लिहिले तर table ने वाचवलेला वेळ वाया जातो.

Profit maximisation - objective: **मोठ्या प्रमाणात profits**. Advantages दोन: profits मोजणे सोपे असते, आणि financial decisions व profits यांच्यातील दुवा ठरवणे सोपे असते. Disadvantages चार: ते **short term gains** वर भर देते, risk किंवा uncertainty कडे दुर्लक्ष करते, returns च्या timing कडे दुर्लक्ष करते, आणि तातडीची resources मागते.

Wealth maximisation - objective: **shares चे सर्वाधिक market value**. Advantages चार: ते long term gains वर भर देते, risk किंवा uncertainty ओळखते, returns चे timing ओळखते, आणि shareholders' return विचारात घेते. Disadvantages दोन, आणि नेमक्या याच विद्यार्थ्यांना आठवत नाहीत: **financial decisions आणि share price यांच्यात स्पष्ट नाते नाही**, आणि त्यातून management ची चिंता व नाराजी वाढू शकते.

Scenario च्या प्रश्नात एका बाजूला जास्त short-term accounting profit व जोरदार cost cutting करणारा project आणि दुसऱ्या बाजूला लगेचचा profit कमी पण customer satisfaction, brand loyalty व long-term cash flows चांगले असणारा project ठेवलेला असतो. **छापील उत्तर तीन टप्प्यांत जाते:** profit maximisation आणि ते कशाकडे दुर्लक्ष करते; wealth maximisation, जे दीर्घ काळात shareholders' wealth चे net present value वाढवण्याशी जोडलेले आहे; मग value creation - **cost of capital पेक्षा जास्त असणारे sustainable returns**.

शेवटी एका वाक्यात शिफारस लिहा. उत्तर long-term project निवडते, कारण तो long-term cash flows वाढवतो व brand equity मजबूत करतो, आणि customer loyalty व goodwill सारखी intangible assets उभी करतो, ज्यातून **long-term competitive advantage** मिळतो. तीन संकल्पनांची तुलना करून एकाही project चे नाव न घेणारे उत्तर **शेवटचा mark** गमावते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- प्रत्येक goal चे objective एका ओळीत द्या, मग त्याखाली advantages लिहा. छापील table मध्ये objective ची ओळ स्वतःच marks असलेला मुद्दा आहे.

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

LEVEL I  
Understanding

Medium

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- प्रश्न तुम्हाला दोन projects आणि एक तत्त्व देतो. प्रत्येक objective कोणता project निवडेल ते सांगा, मग value maximisation दुसऱ्याला का पसंत करते ते सांगा, आणि निवडीवरच उत्तर संपवा.

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

LEVEL II  
Application

Hard

## विषय 8: Finance Executive ची भूमिका [Role of Finance Executive]

L2P6-A-C1-T08

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — finance executive आणि Chief Financial Officer यांच्या भूमिकेचा भाग.

### NOTES

या विषयाखाली दोन वेगळ्या याद्या छापल्या आहेत, आणि प्रश्नाची मांडणीच कोणती यादी हवी ते सांगते. CFO च्या **emerging issues affecting the future role** ही एक; **the role of the CFO in today's world** ही दुसरी. लिहायला सुरुवात करण्याआधी प्रश्नात 'emerging' किंवा 'future' हे शब्द आहेत का ते पाहा, कारण चुकीच्या यादीला शून्य marks मिळतात.

**नऊ emerging issues**, छापील क्रमाने: regulation, globalisation, technology, risk, transformation, stakeholder management, strategy, reporting, आणि talent and capability. प्रत्येकाला एक पूरक ओळ आहे - regulatory requirements वाढत आहेत आणि त्यांचे पालन करण्यात CFOs चा **वैयक्तिक संबंध वाढत** चालला आहे; technology मुळे CFOs finance processes ची नव्याने मांडणी करू शकतात आणि 'big data' मधून business insight मिळवू शकतात; transformation म्हणजे **cost वर कोणताही परिणाम न होता** व्यवसायाला मिळणारी सेवा सुधारण्याचा दबाव; आणि stakeholder management महत्त्वाचे, कारण CFOs हळूहळू corporate brand चा चेहरा बनत आहेत.

आजच्या जगातील भूमिका एका मांडणीवजा वाक्याने सुरू होते आणि ते जसेच्या तसे लिहिण्यासारखे आहे: CFO ची भूमिका आता **केवळ accounting पुरती**, financial reporting व risk management पुरती उरलेली नाही; ती **CEO चा strategic business partner** असण्याची आहे. मग यादी: budgeting, forecasting, mergers and acquisitions हाताळणे, customer किंवा product नुसार profitability analysis, pricing analysis, outsourcing चे निर्णय, IT function वर देखरेख, HR function वर देखरेख, strategic planning, regulatory compliance आणि risk management.

याच विषयाचे छोटे रूप finance executive च्या जबाबदाऱ्या म्हणून विचारले जाते, आणि त्यात पाच मुद्दे आहेत: **financial analysis and planning** - firm मध्ये किती funds वापरायचे, म्हणजेच तिचा आकार आणि वाढीचा दर ठरवणे; **investment decisions** - ठरावीक assets ना funds चे कार्यक्षम वाटप; **financing and capital**

**structure decisions** - शक्य तितक्या अनुकूल अटींवर funds उभे करणे, म्हणजे liabilities ची रचना ठरवणे; working capital सारख्या financial resources चे व्यवस्थापन; आणि risk management, म्हणजे assets चे संरक्षण.

इथले प्रश्न जवळपास सगळे दोन आणि चार marks चे असतात, म्हणून गद्यापेक्षा आटोपशीर क्रमांकित यादीच बरी: funds ची गरज ठरवणे आणि ते कोणत्या capital structure मधून उभे करायचे हे ठरवणे; investment decisions आणि funds चे वाटप; working capital व cash flows चे व्यवस्थापन; dividend चा निर्णय आणि profit चे वाटप; आणि financial performance चे मूल्यमापन व risk management.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 2 प्रश्न

- नऊ emerging issues एकेका शब्दात पाठ करा. कोणतेही चार विचारणाऱ्या प्रश्नाचे marks तुम्ही दिलेली चार नावे त्या यादीत आहेत का यावर ठरतात.

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** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- त्या मांडणीवजा वाक्याने सुरुवात करा - आता केवळ accounting पुरती भूमिका उरलेली नाही, तर CEO चा strategic partner - आणि मग यादी द्या. ती पहिली ओळच एक mark देते.
- उत्तराची लांबी marks नुसार ठेवा: दोन marks च्या भूमिकेच्या प्रश्नाला यादी पुरते, चार marks च्या प्रश्नाला यादी आणि प्रत्येक मुद्द्यावर एक ओळ स्पष्टीकरण हवे.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- जबाबदाऱ्या सपाट यादीत न देता गटांत मांडा — funds उभे करणे, त्यांचे वाटप करणे, त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवणे, त्यांचा अहवाल देणे. गटांत मांडलेले उत्तर analysis सारखे वाचले जाते आणि बारा मुद्द्यांच्या यादीपेक्षा जास्त marks मिळवते.

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

**LEVEL II**  
Analysis

**Easy**

## विषय 9: Financial Distress and Insolvency

L2P6-A-C1-T09

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — financial distress म्हणजे काय आणि insolvency म्हणजे काय, हा भाग.

## NOTES

व्याख्या छापील शब्दांतच पाठ करा. Financial distress म्हणजे अशी स्थिती जिथे firm चे cash inflows **तिच्या सर्व current obligations भागवण्यास अपुरे** असतात. या विषयावरचे प्रत्येक उत्तर, मग ती दोन marks ची व्याख्या असो की चार marks ची short note, याच वाक्यापासून सुरू होते, म्हणून आधी ते लिहा आणि मग पुढे बांधा.

Short note त्या व्याख्येपर्यंत firm ला सतत सांभाळाव्या लागणाऱ्या घटकांमधून पोहोचते: **product किंवा service ची किंमत**, मागणी, आणि कच्चा माल व मजुरीसारख्या inputs च्या किमती. **Debt चे प्रमाण अतिशय काळजीपूर्वक सांभाळावे लागते** - जास्त debt म्हणजे जास्त interest, आणि cash inflow पुरेसा नसेल तर संस्थेवर दबाव येतो, आणि short term व long term दोन्ही creditors तो ताण वाढवतात.

**दीर्घ काळ चाललेल्या distress चे दोन परिणाम** होतात, आणि ते एकामागून एक येतात. Firm ला तिची assets विकावी लागू शकतात, **अनेकदा त्यांच्या किमतीपेक्षा कमी भावात**. मग परिस्थिती सावरण्यासाठी revenue अपुरा पडतो, तेव्हा ती तिची obligations पूर्ण करू शकत नाही आणि insolvent होते.

Insolvency म्हणजे **firm ची तिची वेगवेगळी debts परत करण्याची असमर्थता**, आणि उत्तरे तिला सततच्या financial distress चा परिणाम म्हणतात. दोन्ही संज्ञा उत्तरात वेगळ्या ठेवा: distress ही cash flow ची स्थिती आहे, तर insolvency म्हणजे तीच स्थिती पुरेसा काळ हाताळली न गेल्याचा परिणाम. Distress ची व्याख्या आणि दीर्घ distress चे परिणाम विचारणाऱ्या प्रश्नाला दोन्ही संज्ञा हव्या असतात, **त्याच क्रमाने**.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- Distress आणि insolvency या दोन वेगळ्या व्याख्या आहेत, एक नाही. फक्त distress देणाऱ्या उत्तराला निम्मेच marks मिळू शकतात.

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

**LEVEL I**  
Remembering

**Medium**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- आधी एका ओळीत व्याख्या द्या, मग परिणाम क्रमाने मांडा: distress चा परिणाम आधी operations वर, मग creditors वर, मग firm च्या टिकण्यावर.

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

**LEVEL II**  
Application

**Easy**

## विषय 10: Financial Management चा संबंधित विषयांशी असलेला संबंध [Relationship of Financial Management with Related Disciplines]

L2P6-A-C1-T10

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — financial management चे related disciplines शी, विशेषतः financial accounting शी असलेल्या नात्याचा भाग.

## NOTES

इथे एकच प्रश्न छापला आहे आणि तो distinguish प्रकारचा आहे: financial management विरुद्ध financial accounting, **दोन आधारांवर - treatment of funds आणि decision-making**. हे दोन मथळे मांडले की उत्तर आपोआप लिहिले जाते. उत्तरे आधी दोन्ही जवळून संबंधित आहेत हे मान्य करतात, मग नेमक्या याच दोन मुद्द्यांवर त्यांना वेगळे करतात.

**Treatment of funds.** Accounting मध्ये funds चे मोजमाप **accrual principle** वर आधारित असते, आणि accrual वर आधारलेली माहिती संस्थेची आर्थिक स्थिती पूर्णपणे दाखवत नाही - accounting च्या अर्थाने नफ्यात असलेली firm सुद्धा, समजा वसूल न होणाऱ्या receivables मुळे liquidity कमी पडली तर, तिची current obligations पूर्ण करू शकत नाही. Financial management मध्ये हे मोजमाप **cash flows वर आधारित** असते: cash प्रत्यक्ष हाती आला तरच revenue धरला जातो, आणि प्रत्यक्ष payment झाल्यावरच expense.

Decision-making हा दुसरा आधार. Accountant चे मुख्य लक्ष माहिती गोळा करून ती मांडण्यावर असते, तर financial manager ची प्राथमिक जबाबदारी financial planning, controlling आणि decision-making शी जोडलेली असते. उत्तर उद्धृत करण्यासारख्या ओळीवर संपते: **financial management begins where financial accounting ends**.

Cash flow वरच्या मांडणीचा हेतू लिहा, कारण उत्तर तो लिहिते: **cash flow वर आधारित returns मुळे financial manager insolvency टाळू शकतो** आणि हवी ती financial goals गाठू शकतो. हे वाक्य या विषयाला Topic 9 मधील financial distress शी जोडते, आणि म्हणूनच हा फरक परीक्षेत विचारला जातो.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- Distinguish प्रश्नाचे marks जोडीने येणाऱ्या मुद्द्यांवर मिळतात. प्रत्येक आधारावर accounting काय करते आणि financial management काय करते हे एकाच ओळीत किंवा एकाच वाक्यात सांगा, म्हणजे ती जोडी दिसते.

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

LEVEL II  
Analysis

Medium

## विषय 11: Agency Problem and Agency Cost

L2P6-A-C1-T11

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management — agency problem म्हणजे काय आणि त्यातून agency cost कसा उभा राहतो, हा भाग.

## NOTES

**Agency problem ची सुरुवात एका फारकतीतून होते.** Sole proprietorship किंवा partnership मध्ये मालक स्वतः व्यवस्थापनात असतात; corporate मध्ये ते व्यवस्थापनात सक्रिय नसतात, त्यामुळे मालक किंवा shareholders आणि managers यांच्यात फारकत निर्माण होते. सिद्धांतानुसार managers नी shareholders च्या सर्वोत्तम हितासाठी काम करायला हवे; प्रत्यक्षात ते पगार व perks सारखी **स्वतःची वैयक्तिक उद्दिष्टे वाढवण्याचा**

प्रयत्न करू शकतात. हेच principal-agent नाते म्हणजे agency problem - managers **मालकांच्या ध्यापेक्षा वैयक्तिक ध्येय पुढे ठेवण्याची शक्यता.**

**Agency problem मधून agency cost निर्माण होतो.** Shareholders' wealth वाढावी म्हणून manager वर देखरेख ठेवण्यासाठी आणि त्याच्या वर्तनावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी **shareholders ना सोसावा लागणारा जादा cost** म्हणजे agency cost. आधी problem आणि मग cost, याच क्रमाने व्याख्या द्या; cost पासून सुरू करणाऱ्या उत्तराला तो कुठून आला हे सांगायला मागे वळावे लागते.

**Agency cost चे चार प्रकार,** आणि प्रश्न ते नावानिशी विचारतो: **monitoring**, म्हणजे managerial actions वर देखरेख ठेवण्याचा खर्च; **bonding**, म्हणजे shareholders च्या हिताशी जुळणाऱ्या कृतींची हमी managers देतात त्याचा cost; **opportunity**, म्हणजे managers shareholder value न वाढवणारे निर्णय घेतात तेव्हा निर्माण होणारा cost; आणि **structuring**, म्हणजे agency problem कमी करणारे करार आखण्याचा खर्च.

**तीन उपायांनी agency cost कमी होतो.** Managerial compensation काही प्रमाणात कंपनीच्या profit शी आणि कंपनीच्या long term objectives शी जोडा. **Employees' stock option plan (ESOP)** वापरा, ज्यामागचे गृहीतक असे की stock price वाढवणे हेच investors चे objective असते. आणि corporate governance द्वारे परिणामकारक देखरेख ठेवा.

हा प्रश्न जवळजवळ नेहमी दोन भागांत येतो - agency cost म्हणजे काय व त्याचे प्रकार कोणते, आणि मग कंपनी तो कसा कमी करते व manager आणि shareholder यांचे हित कसे जुळवते. **दोन्ही भागांना उत्तर द्या.** चार marks प्रकार आणि उपाय यांच्यात जवळपास सारखे विभागलेले असतात, म्हणून फक्त agency cost ची व्याख्या देणारे उत्तर कितीही चांगले लिहिले तरी अर्धेच असते.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 2 प्रश्न

- Cost आणि उपाय वेगळे ठेवा. आधी agency cost चे प्रकार नावाने द्या, मग हित जुळवणारी साधने एकेक घेऊन प्रत्येक साधन कोणत्या cost वर घाव घालते ते सांगा.

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 • प्रकरण 2

# Financing चे प्रकार

9 विषय • 42 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**66.2%**

154 पैकी 102 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**33.8%**

154 पैकी 52 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादेच्या वर: या प्रकरणाचे 66% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक.

## विषय 1: व्यवसायाच्या financial needs आणि Sources of Finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business]

L2P6-A-C2-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — व्यवसायाच्या आर्थिक गरजा आणि त्या भागवणारे sources of finance यावरचा भाग.

### NOTES

इथे छापलेला प्रश्न matching प्रकारचा आहे: पाच features दिली आहेत आणि प्रत्येकासाठी तुम्हाला **सर्वात समर्पक source of funds ओळखायचा आहे**. उत्तर दोन columns मध्ये लिहा - डावीकडे feature, उजवीकडे source - आणि प्रश्नाने सांगितल्याशिवाय sources चे स्पष्टीकरण देऊ नका.

छापल्याप्रमाणे पाच जोड्या: सर्वात महागडा source of funds म्हणजे **equity**; agreement च्या अटीनुसार परतफेड करावी लागत असल्याने ज्यात जोखीम फार जास्त असते तो source म्हणजे **debentures**; व्यवसायाला रोजच्या कामकाजात आधार देणारा source म्हणजे **funding from banks**; परदेशी बाजारातून capital उभे करण्याचा पर्याय म्हणजे **international funding**; आणि bank funding साठी पात्र नसलेल्या start-ups चा शेवटचा पर्याय म्हणजे **angel financing**.

**Equity as the most expensive source** ही जोडी विद्यार्थी उलटी लिहितात, कारण equity वर कोणताही fixed charge नसतो आणि म्हणून ती स्वस्त वाटते. pack मध्ये ही जोडी कारण न जोडताच दिली आहे, त्यामुळे छापल्याप्रमाणे लक्षात ठेवा आणि परीक्षेच्या वेळेच्या दडपणाखाली स्वतःचा विचार बदलू नका.

पुढे येणाऱ्या प्रकरणाचा नकाशा म्हणून ही पाच features वाचा. दोन long term sources आहेत — equity आणि debentures; एक bank funding आहे, जिथे short term sources बसतात; एक **international financing** आहे, Topic 8; आणि एक **angel financing** आहे, जो Study Material मध्ये contemporary source म्हणून दिला आहे. feature योग्य Topic मध्ये ठेवा, म्हणजे source आपोआप सापडतो.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- हा matching प्रश्न आहे. आधी feature, मग source, आणि मग प्रत्येक जोडीसाठी justification चे एक वाक्य द्या — पूर्ण marks आणि निम्मे marks यातला फरक तोच ठरवतो.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — long term sources of finance  
वरचा भाग: equity, preference shares, debentures आणि bonds, आणि bridge finance.

### NOTES

इथे सर्वात जास्त विचारला जाणारा मुद्दा bridge finance हाच आहे. financial institutions नी मंजूर केलेली कर्जे वितरित करण्यासाठी **commercial banks कडून घेतलेले short-term loan** म्हणजे bridge finance: term loan मंजूर होण्याची तारीख आणि त्याचे प्रत्यक्ष disbursement यामधले अंतर ते भरून काढते; हे अंतर प्रक्रियेच्या औपचारिकतांमुळे पडते आणि अन्यथा project वर cost overruns होतात. **ही सुविधा 12 months पेक्षा जास्त नसते.**

द्यायची features: हे एक short term loan आहे; मंजूरी आणि अंतिम disbursement यामधले अंतर ते भरून काढते; **rate of interest सामान्यतः जास्त असतो**, term loan पेक्षा जास्त; आणि **term loans वितरित होतील तसतशी त्याची परतफेड होते**. Security म्हणून सामान्यतः **movable assets चे hypothecation**, वैयक्तिक हमी आणि demand promissory notes घेतली जातात. Bank of Baroda च्या योजनेचे नाव 'Bridge Loan' असे आहे, आणि non-convertible debentures, external commercial borrowings, GDRs व foreign direct investment मधून अपेक्षित रकमेच्या आधारावरही bridge loans दिली जातात — अट एवढीच की कंपनीने ती उभी करण्याची पक्की व्यवस्था आधीच केलेली असावी. याच प्रश्नात bridge finance सोबत clean packing credit जोडलेले असते - exporter ने पक्की export order किंवा letter of credit सादर केल्यावरच दिली जाणारी ही उचल असते, raw material किंवा finished goods वर कोणताही charge अथवा नियंत्रण न ठेवता, योग्य margin ठेवून आणि bank ने ECGC cover घेऊन.

**Features of debentures or bonds** — पाच, आणि याच क्रमाने: face value, जिच्यावर interest मोजला जातो; **interest (coupon) rate**, जो zero coupon bond आणि deep discount bond खेरीज ठरलेला असतो; maturity period, जो irredeemable debentures साठी अनंत धरला जातो; redemption value, जे face value पेक्षा वेगळे असू शकते आणि debt covenants नुसार ठरते; आणि **tax shield चा फायदा**, कारण debenture holders ना दिलेला interest corporate tax ठरवताना खर्च म्हणून वजा होतो आणि त्यामुळे कर वाचतो.

नावाने विचारली जाणारी bonds एकेका ओळीत येतात, कारण तशीच विचारली जातात. **callable bond** सोबत call option असतो, ज्यामुळे issuer ला maturity आधी **आधीच ठरलेल्या call price ला** तो परत घेण्याचा हक्क मिळतो, साधारणपणे premium सह. **puttable bond** गुंतवणूकदाराला put option देतो, म्हणजे maturity आधी

तो bond कंपनीला परत विकण्याचा हक्क. **masala bond** हे रुपयात मोजलेल्या त्या bond चे भारतीय नाव आहे जो भारतीय corporate borrowers परदेशी बाजारातील गुंतवणूकदारांना विकतात - तो भारताबाहेर जारी होतो पण रुपयातच मोजलेला असतो, आणि **NTPC ने '2,000 crore उभे केले** - याच मार्गाने, 2016 मध्ये. **drop lock bond** म्हणजे floating rate note, जो interest rate ठरलेल्या पातळीखाली गेला तर आपोआप fixed rate bond मध्ये बदलतो आणि नवा fixed rate maturity पर्यंत तसाच राहतो.

**Six types of preference shares**, प्रत्येकाचे एक ठळक वैशिष्ट्य: cumulative, जिथे थकलेला dividend साठत जातो; non-cumulative, जिथे थकलेल्या dividend चा हक्क नसतो; redeemable, जिचे redemption करावेच लागते; participating, जी equity shareholders ना दिल्यानंतर **उरलेल्या surplus मध्ये वाटा घेऊ शकते**; non-participating, जी ठरलेल्या दराने dividend मिळाल्यावर त्या surplus मध्ये वाटा घेऊ शकत नाही; आणि convertible, जिच्यासोबत **equity shares मध्ये रूपांतर करण्याचा पर्याय** असतो.

scenario प्रश्नात असे एक instrument वर्णन केलेले असते ज्यावर ठरलेला नियमित परतावा मिळतो, ज्याला voting rights नसतात, आणि liquidation च्या वेळी ज्याचा क्रम equity च्या वर पण debentures च्या खाली असतो. उत्तर आहे **preference shares, a hybrid instrument**: debt सारखा ठरलेला dividend, पण उभे केलेले capital कंपनीच्या equity चा भाग धरले जाते. त्यांचा क्रम सांगा - creditors नंतर पण equity holders आधी परतफेड - आणि **equity पेक्षा कमी जोखमीची पण debt पेक्षा जास्त जोखमीची** या निर्णयावर थांबा.

Debentures चे दोन फायदे आणि दोन तोटे: **fixed interest cost**, त्यामुळे नफा कितीही असो खर्च आधीच ठाऊक असतो, आणि **no ownership dilution**, कारण debenture holders ना voting rights नसतात; याउलट व्याज देण्याची पक्की जबाबदारी, कारण तोट्याच्या वर्षातही interest द्यावाच लागतो, आणि maturity ला परतफेडीची जबाबदारी, जी cash flows अपुरे असतील तर जोखीम ठरते. जिथे प्रश्न **under which circumstances** debentures फायदेशीर ठरतात असे विचारतो, तिथे सर्वसाधारण गुणांनुसार नव्हे तर परिस्थितीनुसार मांडणी करा: जिथे उत्पन्न स्थिर आणि अंदाज बांधता येण्याजोगे असते; जिथे assets वरील परतावा cost of debt पेक्षा जास्त असतो, त्यामुळे trading on equity भागधारकांचा परतावा वाढवते; जिथे न वापरलेली debt capacity आणि तारण देण्यासारखी assets असतात; जिथे नियंत्रण टिकवायचे असते; आणि जिथे interest ची वजावट मोलाची असते आणि share issue पेक्षा debt उभे करणे स्वस्त पडते.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 1 प्रश्न

- bond ची नावे - callable, puttable, masala, drop lock - ही एका ओळीतली definitions आहेत. परिच्छेद नव्हे तर ती ओळ लक्षात ठेवा, आणि प्रत्येक वेळी option कोणाकडे आहे ते सांगा.
- Bridge finance हे features म्हणून आणि key features म्हणून विचारले जाते. दोन्ही वेळी उत्तर यादीच आहे: short term, मंजूरी ते disbursement मधले अंतर भरून काढणारे, जास्त interest, disbursement होताच परतफेड.

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

**LEVEL I**  
Remembering

Easy

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 7 प्रश्न

- चार marks चा प्रश्न चार instruments ची नावे देत असेल, तर प्रत्येकाला एका mark एवढे लिहा आणि चारही उत्तरे सारख्याच लांबीची ठेवा.

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

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 2 प्रश्न

- उत्तर गद्यात दोन columns मध्ये लिहा: बाजूचे मुद्दे आणि विरुद्धचे मुद्दे, मुद्द्याला मुद्दा जुळवून. विचारलेली संख्या अचूक द्या; दोन advantages म्हणजे दोनच, नीट फुलवून - यादी करून पाच नव्हेत.

|                                                    |                      |        |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 2.4 · PYQ 2024-Sep [4] (a) · DESC · 4M · Pg 30  | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.10 · PYQ 2026-Sep [4] (a) · DESC · 4M · Pg 33 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

### विषय 3: Venture Capital Financing

L2P6-A-C2-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — venture capital financing आणि त्याच्या पद्धती यावरचा भाग.

#### NOTES

Venture capital financing म्हणजे **नव्या, high risk venture साठीचे finance** - ज्या पात्र entrepreneurs कडे स्वतःच्या कल्पनांना आकार देण्याइतका अनुभव आणि पैसा नाही, त्यांनी सुरू केलेले venture. European Venture Capital Association याचे वर्णन **risk finance for entrepreneurial growth oriented companies** असे करते. परताव्याचा कमाल फायदा शोधणारी ही medium किंवा long term गुंतवणूक आहे, जिच्यात यशाची शक्यता असलेली अत्यंत जोखमीची कामे हाती घेणाऱ्या अननुभवी entrepreneurs कडून venture capitalist debt किंवा equity विकत घेतो.

प्रश्नाने मागितल्यास तीन features: ही growth oriented पण लहान आणि नव्या high risky venture मधली long term गुंतवणूक असते; ती **equity finance च्या स्वरूपात** असते; आणि गुंतवणूकदार **sales strategy आणि**

**business networking** या स्वरूपातही आधार देतो.

**Four methods, always in this order:** equity financing, income note, conditional loan आणि participating debenture. कोणतेही स्पष्टीकरण देण्याआधी चारही नावे लिहा - marks नावांच्या संख्येवर मिळतात, स्पष्टीकरण फक्त ती भरून काढते.

**Equity financing** हा नेहमीचा प्रकार आहे, कारण venture capital undertaking ला जास्त काळासाठी निधी लागतो आणि सुरुवातीच्या टप्प्यात ते गुंतवणूकदारांना परतावा देऊ शकत नाही. मर्यादा महत्त्वाची आहे आणि तीच विचारली जाते: **equity contribution undertaking च्या एकूण equity capital च्या 49% पेक्षा जास्त नसते**, त्यामुळे नियंत्रण आणि मालकी entrepreneur कडेच राहते.

**conditional loan ची परतफेड royalty च्या रूपात होते** - venture विक्री करू लागल्यावर; त्यावर interest दिला जात नाही. भारतात financiers **2 ते 15 per cent royalty** आकारतात, आणि नेमका दर gestation period, cash flow ची रचना आणि उद्योगाची जोखीम यांवर ठरतो. काही financiers उद्योग व्यापारीदृष्ट्या भक्कम झाल्यावर sales वरील royalty ऐवजी **20 per cent च्या बरेच वर** असा जास्त interest दर भरण्याचा पर्याय देतात.

**income note हे hybrid आहे** - conventional loan आणि conditional loan या दोहोंची features एकत्र करणारे: entrepreneur interest आणि sales वरील royalty दोन्ही भरतो, पण बऱ्याच कमी दराने. उत्तरांत याला एक आकडा जोडलेला असतो - स्वदेशी तंत्रज्ञानाच्या व्यापारी वापरासाठी **IDBI च्या VCF मधून project cost च्या 80 ते 87.50% निधी** दिला जातो.

**participating debenture वर तीन टप्प्यांत आकार लागतो:** start-up टप्प्यात interest नाही; कामकाज ठरावीक पातळीपर्यंत येईपर्यंत कमी दराने interest; आणि ती पातळी गाठल्यावर जास्त दराने interest. तिन्ही टप्पे लिहा. तीन पायऱ्यांची ही रचना म्हणजेच पूर्ण उत्तर, आणि दोनच पायऱ्या लिहिणाऱ्याने दोन तृतीयांश उत्तर दिले आहे.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 2 प्रश्न

- venture capital ची व्याख्या एका ओळीत द्या आणि European Venture Capital Association चे वर्णन जसेच्या तसे उद्धृत करा. नावासह दिलेली ती ओळ हाच एक mark आहे.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — debt securitisation: त्याचा अर्थ, process आणि advantages.

## NOTES

उत्तरे ज्या व्याख्येने सुरू होतात तिनेच सुरुवात करा. Debt securitisation म्हणजे **निधीच्या पुनर्वापराची एक पद्धत**, अशी प्रक्रिया जिच्यात loans आणि इतर receivables underwrite करून asset च्या रूपात विकली जातात. ती **lending institution च्या assets चे रूपांतर एका negotiable instrument मध्ये** करते आणि त्यातून निधी उभा राहतो; financial intermediaries ना ती विशेष फायद्याची ठरते, कारण तिच्यामुळे त्यांचे lending चे प्रमाण टिकून राहते. स्थिर cash flows देणारी assets एकत्र बांधली जातात आणि त्या pool विरुद्ध securities जारी केली जातात - housing finance, auto loans आणि credit card receivables ही दिलेली उदाहरणे.

**तीन functions, याच क्रमाने नावे:** origination function, pooling function आणि securitisation function. प्रश्न अर्थ विचारो, process विचारो की मूलतत्त्वे - इथल्या प्रत्येक उत्तराचा कणा हीच नावे आहेत, त्यामुळे कोणतेही स्पष्टीकरण देण्याआधी तिन्ही नावे लिहून घ्या.

**Origination:** bank, financial institution, leasing company, hire purchase company, credit card company किंवा housing finance company कर्जदाराला पैसे देते; कर्जदाराची पतयोग्यता तपासली जाते आणि करार केला जातो, ज्यात loan च्या संपूर्ण मुदतीवर पसरलेले repayment schedule रचलेले असते. Origination मधून तयार होते ते **सावकाराच्या पुस्तकांतले financial asset**.

**Pooling:** सारखी loans किंवा receivables एकत्र करून assets चा underlying pool तयार होतो, आणि तो **pool एका SPV कडे हस्तांतरित होतो** - special purpose vehicle, जे गुंतवणूकदारांसाठी trustee म्हणून काम करते.

**Securitisation:** SPV त्या asset pool विरुद्ध स्वतःची securities रचून जारी करते - **त्यांना pass through certificates म्हणतात** - त्यांवर coupon असतो आणि अपेक्षित maturity असते, ती asset-based किंवा mortgage-based असतात, आणि सामान्यतः merchant bankers मार्फत गुंतवणूकदारांना विकली जातात. नावाने दिलेले गुंतवणूकदार म्हणजे pension funds, mutual funds आणि insurance funds.

ही process पाच steps ची यादी म्हणूनही छापलेली असते: loans तुलनेने एकसारख्या pools मध्ये वेगळी केली जातात; pool चा आधार म्हणजे **credit चा प्रकार, maturity ची रचना, interest rate आणि जोखीम**; asset pools trustee कडे हस्तांतरित होतात; trustee securities जारी करतो आणि गुंतवणूकदार ती विकत घेतात; आणि ती securities **without recourse to the seller** विकली जातात. त्या शेवटच्या शब्दांत परिणाम दडलेला आहे, म्हणून तो लिहा - credit risk गुंतवणूकदार उचलतात, आणि collateral मधून रोकड मिळाली तरच issuer ला त्यांना पैसे देण्याचे बंधन असते.

Advantages कोणाला मिळतात त्यानुसार वेगळे मांडले जातात, आणि त्या वाटणीलाच marks आहेत. **originator साठी:** asset balance sheet बाहेर जाते, त्यामुळे **off balance sheet funding चा मार्ग** मिळतो; न विकता येणारी assets liquid portfolio मध्ये बदलतात; balance sheet चे व्यवस्थापन सुधारते, ज्यामुळे **capital adequacy norms** पाळणे सोपे होते; आणि originator चे credit rating उंचावते. **गुंतवणूकदारांसाठी:** securitisation नवे गुंतवणुकीचे मार्ग उघडते, आणि credit risk गुंतवणूकदार उचलत असला तरी ती securities ठरावीक assets शी बांधलेली असतात.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- वर्णन करण्याआधी तिन्ही functions ची नावे क्रमाने लिहा. Origination, pooling, securitisation - हा क्रम म्हणजेच process.

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

LEVEL I  
Remembering

Medium

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 2 प्रश्न

- प्रत्येक function मधून काय तयार होते ते सांगा: origination मधून asset, pooling मधून SPV चा portfolio, आणि securitisation मधून pass through certificates.
- प्रश्नात advantages विचारले असतील तर 'to the originator' आणि 'for the investors' अशी शीर्षके द्या. ही दोन शीर्षकेच marks मिळवून देतात.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — lease financing वरचा भाग: lease चे प्रकार, leasing चे advantages आणि limitations, आणि lease or buy चे मूल्यमापन.

### NOTES

**आधी lease चे प्रकार,** कारण इथले theory प्रश्न प्रकारांवरच असतात. **Sale and lease back:** मालक asset एका खरेदीदाराला विकतो आणि तोच खरेदीदार ती asset lease rental घेऊन त्यालाच परत lease ने देतो; asset ची प्रत्यक्ष अदलाबदल होत नाही, सगळे नोंदीपुरतेच घडते, त्यामुळे **विक्रेता lessee होतो आणि खरेदीदार lessor.**

**Sales-aid lease:** lessor उत्पादकाशी करार करून स्वतःच्या leasing कामकाजातून त्याचे उत्पादन बाजारात नेतो आणि दोन्ही बाजूंनी कमावतो - उत्पादकाकडून credit किंवा commission, आणि lessee कडून rentals. **Close-ended lease:** शेवटी asset lessor कडे जाते, आणि कायदेशीर मालक म्हणून obsolescence व residual value ची जोखीम त्याच्याकडेच राहते. **Open-ended lease:** lease कालावधी संपल्यावर asset विकत घेण्याचा पर्याय lessee ला असतो. sale and leaseback वरच्या scenario मध्ये फायदे आणि जोखमी विचारलेल्या असतात - लगेच येणारी रोकड, मालकीशिवाय asset चा वापर चालू राहणे, आणि capital structure ची ratios सुधारणारे off balance sheet financing; याउलट मालकी गमावणे, दीर्घ काळात जास्त पडणारा खर्च, आणि fixed costs वाढवणारी lease ची बंधने - आणि शेवट या अटीवर होतो की lease च्या अटी अनुकूल असतील आणि कंपनीपुढे याहून चांगले financing पर्याय नसतील तरच ही व्यवस्था लागू.

**Leveraged lease - तीन पक्ष,** आणि हाच त्याचा मुद्दा आहे: lessor, जो equity participant असतो; lessee; आणि lender, म्हणजे loan participant. lessor लागणाऱ्या पैशांतला फक्त काही भाग उभा करतो आणि **मोठा भाग, समजा 80%, financier कडून जुळवतो;** त्या financier ला asset चे title deeds आणि lease rentals वर्ग केली जातात. lender ची परतफेड lessee थेट lease rentals मधून करतो आणि उरलेले lessor ला मिळते, आणि

**depreciation allowance lessor घेतो.** नाव leverage वरून आले आहे: मर्यादित capital वर lessor आपला lease चा व्यवसाय वाढवतो.

Advantages आणि limitations वेगवेगळी विचारली जातात, म्हणून त्या दोन याद्या म्हणून ठेवा. Advantages: लवचिकता; leasing company उपकरणाच्या **खर्चाच्या 100% पर्यंत finance** देऊ शकते; कागदपत्रे झटपट होतात, त्यामुळे वेळ वाचतो; operating lease **lessee ला obsolescence पासून वाचवते**; lessee ची कर्ज घेण्याची क्षमता कमी होत नाही; lease वर घेतलेले उपकरण 'off the balance sheet' asset असते आणि lessee च्या debt स्थितीवर परिणाम करत नाही; sale and lease back तातडीच्या आर्थिक अडचणीतून बाहेर काढते; कर्जातून वित्तपुरवठा अव्यवहार्य ठरेल अशा लहान उपकरणांसाठी ते सोयीचे असते; आणि lessee च्या कररचनेनुसार tax benefits मिळू शकतात. Limitations: **acquisition नंतर लगेचच rentals सुरू होतात**, term loan देतो तसा moratorium मिळत नाही, त्यामुळे कामकाज सुरू होण्याआधीच पैसे भरावे लागणाऱ्या नव्या project ला ही व्यवस्था मानवत नाही; विक्रेत्याच्या warranties lessee पर्यंत पोहोचतीलच असे नाही, कारण मालक lessor असतो; lessor ने स्वतःच्या bank कडून घेतलेल्या कर्जावर hypothecation charge असतो, त्यामुळे **lessor ने कसूर केल्यास asset जप्त होऊ शकते** आणि lessee चे नुकसान होते; आणि term loan च्या तुलनेत interest चा खर्च खूप जास्त पडतो.

**lease or buy च्या working चा format ठरलेला आहे.** आधी debt पर्याय उभा करा: समान वार्षिक हप्ता म्हणजे **borrowing rate वरच्या PVAF ने भागिलेले loan**, आणि मग debt repayment schedule येते, जिच्यात total payment, interest, principal आणि principal outstanding असे columns असतात - **शेवटच्या वर्षाचे principal हा balancing figure असतो.** त्यानंतर outflow चे table, छापलेल्या column क्रमानेच: debt payment, interest, depreciation, interest अधिक depreciation, त्या बेरजेवरचे tax shield, net cash outflow, आणि त्याचे present value. त्यातून salvage value चे present value वजा करा आणि करानंतरच्या वार्षिक licence fee चे present value मिळवा; येणारी बेरीज म्हणजे buy पर्यायातले present value of outflow.

**करानंतरच्या interest दराने discount करा**, borrowing rate ने नव्हे. उत्तरांत ही आकडेमोड स्पष्ट लिहिलेली असते:  $10\% - (30\% \text{ of } 10\%) = 7\%$ . lease पर्याय मग एका ओळीत येतो - करानंतरचे lease rent म्हणजे **rental  $\times$  (1 - tax rate)**, आणि त्याला त्या करानंतरच्या दरावरच्या PVAF ने गुणायचे. निर्णयाचा नियम म्हणजे outflows ची तुलना: leasing खाली present value of outflow कमी असल्याने **कंपनीने leasing निवडावे**. हे वाक्य लिहूनच काढा. निर्णयाच्या वाक्याशिवाय नुसता आकडा शेवटचा mark गमावतो.

पर्यायी उत्तर **lease ची buy च्या तुलनेत NPV म्हणून किंमत काढते.** lease चा buy वरचा incremental cash flow काढा आणि तो समतुल्य loan च्या करानंतरच्या interest rate ने discount करा; **मूल्य धन असेल तर lease, नाहीतर buy.** उत्तरे ज्या चुका सुधारतात त्या अशा: lease खाली **depreciation tax shield lessor चा असतो**, कारण income tax साठी कायदेशीर मालक तोच आहे, त्यामुळे lessee साठी तो ऋण cash flow ठरतो; interest tax shield त्याच प्रकारे हातचा जातो; आणि शेवटी विक्रीवरचा तोटा - written down value वजा विक्रीची रक्कम - शेवटच्या वर्षी स्वतःची करबचत देऊन जातो.

दुसरे व्यावहारिक रूप निवड करायला न सांगता **rental ची रचना करायला** सांगते. working असे: प्रत्येक depreciation पद्धतीखाली **depreciation वरील करबचतीचे present value** काढा; ते investment मधून वजा करून rentals मधून वसूल करायची रक्कम मिळवा; करानंतरच्या rentals चे present value  $\times$  च्या पटीत मांडा - rentals समान असतील तर **rental  $\times$  (1 - tax rate)  $\times$  PVAF**, आणि ग्राहकाच्या वापरानुसार बदलत असतील तर

तोच प्रमाणाचा आकृतिबंध वर्षवार discount करून; मग  $X = \text{वसूल करायची रक्कम} \div \text{ती पट}$ . straight line पद्धतीखाली depreciation सारखे असते; units of production खाली ते वापराच्या प्रमाणात जाते, त्यामुळे shield चे present value कमी येते आणि लागणारे rental तेवढेच जास्त.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 4 प्रश्न

- lease च्या प्रकाराचा प्रश्न पक्ष कोण आणि प्रत्येकजण काय करतो हे मागतो. आधी पक्षांची नावे द्या: lessor, lessee, आणि जिथे असेल तिथे financier.

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

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 2 प्रश्न

- debt पर्याय छापलेल्या column क्रमानेच table मध्ये मांडा, आणि discount rate working च्या सुरुवातीलाच लिहा - नुसते मूल्य नव्हे तर त्याची आकडेमोड दाखवून.
- निर्णयाचे वाक्य लिहा: leasing खाली present value of outflow कमी आहे, म्हणून कंपनीने lease घ्यावे. नुसता आकडा शेवटचा mark देत नाही.
- प्रश्नात rental विचारले असेल तर उलट्या दिशेने चला - investment वजा depreciation tax shield चे present value, भागिले एका रुपयाच्या rental च्या present value factor ने.

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

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- दोन पर्यायांची तुलना असेल तिथे प्रत्येकाची एकच present value of outflow काढा आणि भाष्य करण्याआधी दोन्ही बेरजा शेजारी शेजारी मांडा.

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

## विषय 6: Short Term Sources of Finance

L2P6-A-C2-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — short term sources of finance, spontaneous sources आणि export finance यांवरचा भाग.

### NOTES

साध्या यादीच्या प्रश्नाला सहा sources हवी असतात: **trade credit**; accrued expenses आणि deferred income; commercial banks कडून घेतलेली working capital loans सारखी short term loans; **एक वर्ष किंवा त्याहून कमी मुदतीच्या fixed deposits**; ग्राहकांकडून आलेल्या आगाऊ रकमा; आणि विविध short-term provisions. सहा मुद्दे, प्रत्येकी एक ओळ, आणि marks संख्येवर मिळतात.

त्यांतल्या चारांचे वर्णन विचारले जाते, आणि प्रत्येकाची स्वतःची एक ठोस माहिती आहे. **Trade credit** म्हणजे मालाच्या पुरवठादारांनी विक्रीचाच भाग म्हणून दिलेली उधारी, **नेहमीची मुदत 15 ते 90 days**, 'open account' किंवा bills payable या स्वरूपात; ती व्यवसायाच्या ओघात आपोआप तयार होते आणि **व्यवसायाच्या आकारमानाबरोबर आपोआप वाढते**. **Commercial paper** हे promissory note च्या स्वरूपात जारी होणारे unsecured money market instrument आहे, जे Reserve Bank of India ने **1989** मध्ये आणले, जेणेकरून उच्च rating असलेल्या corporate borrowers ना short-term कर्जउभारणीत विविधता आणता यावी; primary dealers आणि all India financial institutions हीसुद्धा ते जारी करू शकतात, आणि प्रत्येक issuer चे rating **CRISIL, ICRA, CARE किंवा FITCH** कडून, नाहीतर RBI सांगेल त्या संस्थेकडून करून घ्यावे लागते. **Treasury bills** ही Government of India जारी करते ती Central Government securities आहेत, ज्यांची **मुदत 14 ते 364 days** असते. चौथा म्हणजे bank advances.

**Trade credit फुकट नाही.** तिचा explicit cost नसतो, पण **implicit cost असतो**: trade receivables मध्ये अडकलेल्या पैशाचा opportunity cost पुरवठादार सोसतो आणि किंमत वाढवून किंवा cash discount नाकारून तो खरेदीदाराकडे ढकलतो. सहज उपलब्धता, लवचिकता आणि अनौपचारिकता हे तिचे advantages, आणि **MSMEs तिच्यावर फार अवलंबून असतात** - त्यांच्या working capital गरजा भागवण्यासाठी.

Spontaneous sources म्हणजे **व्यवसायाच्या कामकाजाच्या ओघात आपोआप निर्माण होणारी साधने**, आणि त्यांतली तीन नावाने दिली आहेत: trade credit, bills payable आणि accrued expenses. Trade credit **एकूण short-term गरजेच्या साधारण एक तृतीयांश भाग पुरवते**, आणि फारशी औपचारिकता पूर्ण न करता खरेदीदाराला उधारी मिळते तेव्हा तिला open account trade credit म्हणतात. Bills payable खाली खरेदीदार मागणीनुसार किंवा ठरावीक भावी तारखेला रक्कम देण्याचे लेखी वचन देतो. Accrued expenses म्हणजे घेतलेल्या पण अजून पैसे न दिलेल्या सेवा - **अंगभूत आणि आपोआप तयार होणारे साधन**, कारण मजुरी, पगार, कर आणि शुल्क कालावधी संपल्यावर दिले जातात.

**Trade credit विरुद्ध bank overdraft** हा distinguish प्रश्न पाच आधारांवर विचारला जातो. Trade credit पुरवठादार देतात, ती 15 ते 90 days चालते, ती **interest free** असते त्यामुळे ती न वापरणे म्हणजे interest चा तोटा, ती व्यवसायाच्या ओघात आपोआप तयार होते, आणि व्यवसायाच्या आकारमानाबरोबर वाढते. Overdraft खाली ग्राहकाला त्याच्या current account मधल्या **शिल्लकेपेक्षा जास्त रक्कम काढू** दिली जाते, interest

**रोजच्या शिल्लकेवर आकारला जातो**, ही सुविधा मागून घ्यावी लागते आणि ती cash credit account सारखी चालवली जाते, आणि ठरावीक मर्यादा दिली जाते जिच्या आत तो जास्त रक्कम काढू शकतो; मागणीनुसार परतफेडीची असली तरी overdrafts सामान्यतः दरवर्षी मर्यादेचे नूतनीकरण करून चालू राहतात.

**Post-shipment finance** म्हणजे exporter ने माल पाठवल्यानंतर पण परदेशी खरेदीदाराकडून पैसे मिळण्याआधी दिला जाणारा वित्तपुरवठा - याच शब्दांवरून scenario ओळखा, आणि मग त्याचे प्रकार द्या. **documentary export bills ची खरेदी किंवा discounting**, जिला bill of lading, post parcel receipt किंवा air consignment note सारखी मालकीची कागदपत्रे आधार म्हणून असतात. **ECGC guarantee**, जिथे exporter कडे राजकीय आणि व्यापारी अशा दोन्ही जोखमा झाकणारी shipments किंवा contracts policy असते, आणि corporation प्रत्येक exporter साठी credit limit ठरवते जिच्यापुरतीच तिची जबाबदारी मर्यादित राहते. **वसुलीसाठी पाठवलेल्या export bills वरील उचल**, जी पक्षाची पत, मालाचे स्वरूप, usance आणि drawee ची प्रतिष्ठा पाहून दिली जाते. आणि **duty drawback व cash subsidy वरील उचल**, जी स्वरूपाने clean असते आणि म्हणून सावधगिरी मागते.

छोटे scenario प्रश्न एकच वर्गीकरण तपासतात. equity, debt, retained earnings आणि supplier credit यांपैकी **short-term source म्हणजे trade credit** - तिची देय मुदत साधारण 30 ते 90 days मध्ये येते, ती **working capital management चा भाग** आहे, आणि ती रोजच्या कामकाजाच्या गरजा भागवते, त्यामुळे ती long term source नाही. आधी source चे नाव द्या, मग वैशिष्ट्ये; नुसते नाव देऊन कारणे न देणे म्हणजे अर्धे उत्तर.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- post-shipment finance चे चार प्रकार आणि सहा short term sources या मोजक्या याद्या आहेत. प्रश्न जेवढी संख्या मागतो तेवढी द्या, त्याहून कमी नको.

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

**LEVEL I**  
Remembering

**Medium**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 4 प्रश्न

- प्रत्येक source ला त्याची ओळख सांगणारी माहिती जोडा - trade credit साठी 15 ते 90 days, commercial paper साठी promissory note आणि 1989 ची RBI योजना, treasury bills साठी 14 ते 364 days.

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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 3 प्रश्न

- trade credit विरुद्ध overdraft या प्रश्नाला जोडीच्या मुद्द्यांवर marks मिळतात. एका वेळी एक आधार घ्या आणि त्या आधारावर दोघे काय करतात ते एकाच ओळीत सांगा.

|                                                           |                      |        |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 6.2 • MTP 2018-Aug [6] (b) • DESC • 4M • Pg 51         | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 6.6 • MTP 2025-Jul S1 [4] (Or) (c) • DESC • 2M • Pg 56 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 6.7 • RTP 2025-Sep [10] (b) • DESC • Pg 56             | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

## विषय 7: इतर Sources of Finance [Other Sources of Finance]

L2P6-A-C2-T07

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — इतर sources of finance: secured premium notes, seed capital assistance आणि junk bonds यांवरचा भाग.

### NOTES

**Secured premium notes** ही detachable warrant सोबत जारी होतात आणि **समजा 4 ते 7 years अशा जाहीर केलेल्या मुदतीनंतर** redeemable असतात. detachable warrant चे equity shares मध्ये रूपांतर कंपनीने जाहीर केलेल्या मुदतीतच करावे लागते. छापलेले उत्तर एवढेच आहे, आणि दोन marks च्या प्रश्नाला नेमकी हीच दोन वाक्ये हवी असतात - warrant आणि मुदत.

**Seed capital assistance ही IDBI ची योजना आहे** - व्यावसायिक किंवा तांत्रिक पात्रता असलेल्या entrepreneurs साठी, आणि संबंधित अनुभव, कौशल्य व उद्योजकी गुण असलेल्या व्यक्तींसाठी, **ज्यांच्याकडे पुरेसे आर्थिक साधन नाही**. IDBI कडून प्रत्यक्ष किंवा refinance मार्फत अप्रत्यक्ष वित्तसाहाय्य मिळण्यास पात्र असलेले सर्व projects या योजनेखाली पात्र ठरतात.

चार marks चे उत्तर ज्यावर तपासले जाते त्या अटी अशा. हे साहाय्य **interest free** असते पण पहिल्या पाच वर्षांसाठी **वर्षाला एक टक्का service charge** लागतो, आणि पुढे तो वाढत्या दराने. कर्जाच्या मुदतीत कंपनीची आर्थिक स्थिती आणि नफाक्षमता परवानगी देत असेल तर ठरवेल त्या दराने interest आकारण्याचा पर्याय IDBI स्वतःकडे ठेवते. परतफेडीचे वेळापत्रक घटकाच्या परतफेड क्षमतेवर ठरते, आणि **सुरुवातीला पाच वर्षांपर्यंत moratorium** मिळतो.

**Junk bonds ना credit rating agencies investment grade च्या खाली rating देतात**, म्हणजे जारी करणारी कंपनी परतफेड न करण्याची शक्यता जास्त आणि गुंतवणूकदारासाठी तो bond जास्त जोखमीचा. त्यांना **high yield bonds** म्हणतात, कारण एवढी जोखीम असूनही गुंतवणूकदारांना आकर्षित करण्यासाठी issuer सुरक्षित bonds पेक्षा **जास्त rate of interest** देतो. हा दुवा स्पष्ट शब्दांत सांगा, कारण प्रश्न तोच विचारतो: जास्त interest ही जादा जोखीम उचलल्याची भरपाई असते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- junk bonds साठी आधी rating चे स्थान सांगा आणि मग नाव. नावामागचे कारण हा प्रश्नाचा दुसरा अर्धा भाग आहे आणि निम्मे marks त्यातच आहेत.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 2 प्रश्न

- आधी instrument चे नाव द्या, मग त्याची features क्रमांक देऊन यादीत. यांना दोन ते चार marks असतात, त्यामुळे एका लांब परिच्छेदापेक्षा चार नेमकी features जास्त उपयोगी.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — international financing वरचा भाग: depository receipts, euro issues आणि आंतरराष्ट्रीय बाजारातली instruments.

### NOTES

**ADR विरुद्ध GDR हाच distinguish प्रश्न आहे**, आणि तो पाच आधारांवर विचारला जातो: meaning, created by, issued in, listed in, आणि negotiation in. हे पाचच row headings म्हणून वापरा, मग एकही शब्द भरावा लागत नाही.

**GDRs ही US dollars मध्ये मोजलेली negotiable certificates** आहेत, जी US बाहेरच्या कंपनीच्या स्थानिक चलनातील (INR) publicly traded equity shares चे प्रतिनिधित्व करतात. स्थानिक चलनातील shares depository च्या स्थानिक custodian bank कडे सोपवली की ती तयार होतात, आणि त्याविरुद्ध depository bank US dollars मध्ये depository receipts जारी करते. ती **European capital market** मध्ये जारी होतात, **US बाहेरच्या stock exchange** वर listed असतात, आणि जगभर negotiable असतात.

**भारतीय कंपनीच्या securities ठेव म्हणून ठेवून ADR तयार होते** - एका custodian bank कडे; त्या bank शी करार करून US मधली depository ADRs जारी करते, आणि धारक ते ADR खरेदी-विक्री करू शकतो व सामान्यतः त्यामागच्या भारतीय security च्या मालकाचे हक्क त्याला मिळतात. ADRs **American domestic capital market** मध्ये जारी होतात, American stock exchange वर listed असतात, आणि America मध्ये negotiate होतात.

Instruments एका वेळी चार विचारली जातात, म्हणून प्रत्येकाची एक ओळ लक्षात ठेवा. **Euro bonds** म्हणजे उत्तम credit rating असलेल्या संस्थांनी उभी केलेली long term कर्जे, जी **ज्या देशात जारी होतात त्या देशाच्या**

**चलनात मोजलेली नसतात**, आणि registered नव्हे तर bearer स्वरूपात जारी होतात, त्यामुळे त्यांवर गुंतवणूकदाराचे नाव नसते आणि त्याचा देशही नसतो. **Foreign bonds** ही कर्जदाराला परकी असलेल्या चलनात मोजलेली debt instruments असून ती त्याच चलनाच्या देशात विकली जातात. **Fully hedged bonds** ही चलनातील चढउताराची जोखीम नसलेली foreign bonds आहेत; **मुद्दल आणि interest चा संपूर्ण प्रवाह** forward market मध्ये विकून ती जोखीम ती नाहीशी करतात. Euro issue म्हणजे परदेशी stock exchange वर listed होणारा issue, जो depository receipts किंवा foreign currency convertible bonds मार्फत केला जातो.

**Floating rate notes** परकीय कर्जापेक्षा कमी दराने परकीय चलन उपलब्ध करून देतात, **सात वर्षांपर्यंतच्या** मुदतीसाठी जारी होतात, आणि त्यांचे interest rates चालू विनिमय दरानुसार जुळवले जातात. **Euro commercial papers** ही **एका वर्षापेक्षा कमी** मुदतीची unsecured promissory notes आहेत, जी corporate body जारी करते आणि सामान्यतः US dollars मध्ये मोजलेली असतात; मुख्य गुंतवणूकदार म्हणजे banks, insurance companies आणि fund managers. **Medium term notes** वारंवार वेगळे issues काढण्याच्या खर्चावर उत्तर देतात: एकाच programme खाली bonds चे अनेक लॉट जारी होतात, प्रत्येक लॉटची वैशिष्ट्ये वेगळी - वेगळा coupon किंवा वेगळे चलन - आणि प्रत्येकाची वेळ बाजारातील संधी पाहून ठरवली जाते, **कागदपत्रे आणि मंजुर्या मात्र एकदाच घेतलेल्या असतात**.

**Yankee bonds** हा scenario मधला मुद्दा - US बाहेरच्या banks आणि US बाहेरच्या corporations नी USA मध्ये जारी केलेली bonds. यादी स्वरूपात features: **dollars मध्ये मोजलेली**; USA मध्ये जारी होणारी आणि **SEC कडे registered**; **tranches मध्ये जारी होणारी**; लागणारा वेळ **14 weeks पर्यंत**; आणि interest rate म्हणजे dollar LIBOR. Study Material मध्ये आहे तसेच लिहा. मात्र लक्षात ठेवा की USD LIBOR settings 2023 मध्ये बंद झाली आणि dollar floating rate instruments आता SOFR वापरतात.

**ESG bonds दोन वर्गात मोडतात** - project-based आणि target-based. **Green bonds** सर्वात लोकप्रिय; ती financial, non-financial किंवा सार्वजनिक संस्था जारी करतात, आणि त्यांतून आलेला पैसा पर्यावरणावर किंवा हवामानावर चांगला परिणाम करणाऱ्या 'green projects' ना पुरवला जातो, उदा. पर्यावरणपूरक तंत्रज्ञानाला. **Social bonds** सामाजिक परिणाम करणाऱ्या projects ना निधी देतात - मानवी हक्क, समानता, प्राणिकल्याण.

**Sustainability-linked bonds** दोन्ही एकत्र करतात: त्यांतून आलेला पैसा **ठरावीक project साठी राखून ठेवलेला नसतो** तर ठरवलेले key performance indicators गाठण्याच्या दिशेने सर्वसाधारण कंपनी कामांसाठी वापरला जातो. जिथे नुसत्या green bond ची दोन features विचारली असतील तिथे दोनच फुलवा: त्यांतून आलेला पैसा पर्यावरणाला किंवा हवामानाला लाभ देणाऱ्या projects साठीच **राखून ठेवलेला** असतो आणि issuer त्याचा वापर नोंदवून त्याचा अहवाल देतो; आणि एरवी ते instrument सामान्य debt security सारखेच वागते - ठरलेला coupon, जाहीर केलेली maturity आणि issuer कडे मागण्याचा हक्क.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- प्रत्येक instrument ची एका ओळीतली व्याख्या लक्षात ठेवा. चार instruments ची नावे देणारा चार marks चा प्रश्न प्रत्येकी एक mark देतो, आणि त्या ओळीपलीकडची लांबी काहीच मिळवून देत नाही.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 4 प्रश्न

- ते instrument कोणती अडचण सोडवते ते सांगा - medium term note वारंवार issues काढण्याचा खर्च सोडवते, fully hedged bond चलनाची जोखीम काढून टाकते. व्याख्या आणि स्पष्टीकरण यांतला फरक हेच वाक्य ठरवते.

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

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- ADR विरुद्ध GDR साठी आधारानुसार table मध्ये उत्तर द्या: meaning, created by, issued in, listed in, negotiation in. पाच आधार, पाच rows.

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

## विषय 9: Contemporary Sources of Funding

L2P6-A-C2-T09

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Types of Financing — निधी उभारणीची contemporary sources: crowd funding आणि peer-to-peer lending.

### NOTES

Crowd funding म्हणजे एखाद्या व्यक्तीसाठी किंवा संस्थेसाठी, एखादा project उभा करण्यासाठी, **लोकांच्या समूहाकडून पैसे उभे करणे** - सामान्यतः **internet मार्फत**, म्हणजे social media आणि crowd funding websites वरून. पैसा कुटुंब, मित्र, अनोळखी व्यक्ती आणि corporates कडून येतो - **equity च्या बदल्यात, ज्याला equity funding म्हणतात**; कर्जाच्या बदल्यात, ज्याला P2P lending म्हणतात; किंवा कशाच्याच बदल्यात नाही, म्हणजे देणगी.

उत्तरांत जोडलेले पण विद्यार्थी विसरतात असे दोन तपशील. हा मार्ग **start-up ला उत्पादन सुरू करण्याआधीच मागणी सिद्ध करायला मदत करतो**. आणि **यात तीन पक्ष असतात** - fund raiser, mediator आणि fund investor; mediator म्हणून काम करणारे platform processing fee किंवा transaction fee आकारू शकते - ठरावीक रक्कम, टक्केवारी, किंवा दोन्हीचे मिश्रण.

**Peer-to-peer lending हा crowd funding चाच एक प्रकार** आहे, ज्यात online platform मार्फत कर्ज देणाऱ्यांची कर्ज घेणाऱ्यांशी जुळणी करून unsecured loans दिली जातात. उभा केलेला पैसा कर्जदार interest सह

परत करतात, आणि नेहमीच्या bank कर्जाप्रमाणेच इथेही कसुरीची जोखीम असते. गुंतवणूकदार P2P platform वर जातो आणि जोखीम व परतावा पाहून कर्जदार निवडतो; नावाने दिलेली platforms म्हणजे **i2iFunding, Lendbox, Faircent आणि Rupee Circle**.

प्रश्नाला हवा असलेला निष्कर्ष म्हणजे हे नाते: crowd funding ही व्यापक संकल्पना आहे, आणि **P2P lending हा crowd funding चा एक भाग आहे**. दोन्हीचे वर्णन करून त्यांचा परस्परसंबंध न सांगणारे उत्तर 'difference' या शब्दाने मागितलेला mark गमावते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- crowd funding ची व्याख्या एका ओळीत द्या, मग तिन्ही प्रकार नावासह सांगा - equity funding, P2P lending, देणगी.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- difference चा प्रश्न table ने नव्हे तर नात्याने संपतो. शेवटच्या ओळीत सांगा की crowd funding ही व्यापक संकल्पना आहे आणि P2P lending तिच्या आत बसते.

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

**LEVEL II**  
Analysis

**Medium**

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 3

## Financial Analysis आणि Planning - Ratio Analysis

11 विषय • 35 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**0.0%**

192 पैकी 0 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**100.0%**

192 पैकी 192 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे 0% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नक्के.

## विषय 1: Ratio and Ratio Analysis

L2P6-A-C3-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील ratio म्हणजे काय आणि financial soundness report ज्या ratio च्या वर्गाचा आढावा घेतो, तो भाग.

## NOTES

हा ठरलेला प्रश्न balance sheet टक्केवारीत देतो आणि सोबत एकच absolute figure देतो. **आधी total उभा करा:** equity share capital `10,00,000 हे एकूणच्या 40% आहे, म्हणून total liabilities `25,00,000 होतात, आणि बाकीची प्रत्येक ओळ त्याच आकड्याची टक्केवारी आहे - preference capital 10%, other shareholders' funds 15%, term loan 10%, current liabilities 25%. Fixed assets हे total assets च्या 60% आणि current assets उरलेले 40%. हा column पूर्ण होईपर्यंत प्रश्नातले काहीही काढता येत नाही.

त्यानंतर उत्तर ज्या साखळीने जाते ती: receivables हे current assets च्या एक-पंचमांश, म्हणजे `2,00,000; **sales = receivables × 12 ÷ credit period in months**, आणि दोन महिन्यांचा period व cash sales शून्य असल्याने `12,00,000; 15% च्या operating margin वर EBIT `1,80,000; interest म्हणजे `2,50,000 च्या term loan वर 15%, म्हणजे `37,500; EBT `1,42,500; 50% tax नंतर PAT `71,250; preference dividend हे `2,50,000 च्या 12%, म्हणजे `30,000; equity साठी earnings `41,250 आणि shares 1,00,000, म्हणून **EPS `0.41**.

उत्तर bank च्या स्वतःच्या format मध्येच लिहा, नाहीतर presentation चे marks जातात. सातही columns जशीच्या तशी काढा - Issue, Ratio, Numerator, Denominator, Ideal range, कंपनीचा स्वतःचा ratio, आणि **Favourable or Adverse** - आणि bank ने मांडलेल्या प्रत्येक issue साठी **प्रत्येक issue ला एक row**, तिने ज्या क्रमाने मांडले त्याच क्रमाने द्या.

सहा soundness ratios, उत्तर सांगते तो ideal आणि ते काढते तो निष्कर्ष यांसह: **Current Ratio = Current Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 2, इथे 1.6, adverse; **Quick Ratio = Quick Assets ÷ Current**

**Liabilities**, ideal 1, इथे 0.32, कारण फक्त receivables हेच quick assets आहेत, adverse; DSCR, ideal 2, इथे 6.1, favourable; **Interest Coverage = EBIT ÷ Interest**, 1 पेक्षा जास्त, इथे 4.8; Preference Dividend Coverage = PAT ÷ preference dividend, 1 पेक्षा जास्त, इथे 2.375; Fixed Charges Coverage = (EBIT + depreciation) ÷ (interest + repayment of loan), 1 पेक्षा जास्त, इथे 6.34.

त्या table मधल्या दोन workings मध्येच marks दडलेले असतात. Earnings available for debt service म्हणजे **PAT + Interest + Depreciation + Instalments** = 71,250 + 37,500 + 3,75,000 + 50,000 = `5,33,750; इथे instalment म्हणजे `2,50,000 चे term loan पाच हप्त्यांत. Depreciation हे closing आकड्यावरून gross up करायचे, कारण `15,00,000 चे fixed assets **after providing 20% depreciation** असे दिलेले आहेत:  $15,00,000 \times 20 \div 80 = `3,75,000$ .

शेवटी विचारलेले चार investor ratios, आणि प्रत्येकाला प्रश्न जे सूचित होते असे म्हणतो त्याच्याशी जोडून: **Debt-Equity = Debt ÷ Equity**,  $2,50,000 \div 16,25,000 = 0.15$ , capital structure ची रचना दाखवण्यासाठी; EPS `0.41, अस्तित्वात असलेल्या प्रत्येक share मागे मिळालेला profit दाखवण्यासाठी; **Market value to Book value**,  $12 \text{ lakhs} \div 13.75 \text{ lakhs} = 0.87$ , भागधारकांच्या investment ला market ने दिलेला प्रतिसाद दाखवण्यासाठी; आणि **PE Ratio = MPS ÷ EPS**,  $12 \div 0.41 = 29.27 \text{ times}$ , गुंतवणूकदारांच्या earnings विषयीच्या अपेक्षा दाखवण्यासाठी. Market price म्हणजे face value `10 अधिक 20% premium. या तिघांना **ideal range नाही - 'not applicable' लिहा.**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- एकही ratio लिहिण्याआधी टक्केवारीतले balance sheet आणि EBIT पासून PAT पर्यंतचा column तयार करा. विचारलेला प्रत्येक ratio म्हणजे त्या दोन workings मधल्या दोन ओळी एकमेकींनी भागलेल्या, एवढेच.
- प्रश्नात छापलेल्या table मध्येच उत्तर लिहा, प्रत्येक issue ला एक row, आणि verdict चा column भरा. बरोबर काढलेला ratio असूनही favourable किंवा adverse अशी टिप्पणी नसेल तर शेवटचा mark जातो.

PQ 1.1 · RTP 2026-Jan [5] · Pg 71

LEVEL II  
Application

Medium

## विषय 2A: Ratio चे प्रकार: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio]

L2P6-A-C3-T02A

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील liquidity ratios वरचा भाग.

### NOTES

प्रकरणातली उत्तरे liquidity ratios जसे लिहितात तसे: **Current Ratio = Current Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 2:1; Quick किंवा Acid Test Ratio, म्हणजे quick assets भागिले current liabilities, **ideal 1:1**, आणि quick assets म्हणजे current assets वजा inventory, तसेच प्रश्न ते वेगळे दाखवत असेल तिथे वजा

prepaid expenses; Cash Ratio, म्हणजे cash and cash equivalents अधिक marketable securities भागिले current liabilities - एका उत्तरात याला cash asset ratio म्हटले आहे आणि तेच मानले आहे; आणि Net Working Capital, म्हणजे current assets वजा current liabilities, जो ratio नसून एक आकडा आहे.

Basic defence interval म्हणजे **Quick Assets ÷ average daily cash operating expenses**. उत्तरात cash operating expenses म्हणजे cost of goods sold अधिक selling and distribution expenses, **आणि त्यातून non-cash expenses वजा** अशी व्याख्या केली आहे, म्हणून  $90,00,000 + 12,00,000 - 4,80,000 = ₹97,20,000$ , आणि ₹12,00,000 चे quick assets त्या 360 दिवसांच्या खर्चावर भागले की 44.44 दिवस येतात. Non-cash expenses वजा करायचे विसरणे ही इथली नेहमीची चूक.

हा छोटा प्रश्न आकडे मागतच नाही. तो current ratio **2:1** आहे असे सांगतो आणि प्रत्येक transaction मुळे ratio सुधारेल, घसरेल की तसाच राहील एवढेच विचारतो. प्रश्नातलीच table पुन्हा काढा, तिला Impact असा column जोडा आणि **प्रत्येक row ला एक शब्द** लिहा, मग एका ओळीत कारण द्या.

छापलेले चार निष्कर्ष आणि त्यांची कारणे. ₹60,000 देणे असलेला debtor दिवाळखोर झाला आणि फक्त 75% वसूल झाले, तर ratio **declines**: ही तूट म्हणजे current assets मधली घट आहे आणि current liabilities मध्ये काहीच हालचाल नाही. ₹2,00,000 चे equity shares काढून ती रक्कम bank मध्ये आली तर ratio **improves**. ग्राहकांकडून ₹25,000 रोख वसूल झाले तर **no change**, कारण एक current asset दुसऱ्याची जागा घेतो एवढेच. ₹8,000 खर्चाचा माल ₹12,500 ला उधारीवर विकला तर ratio **improves**, कारण receivable हे सोडून दिलेल्या stock पेक्षा profit इतके जास्त आहे.

चारही rows एकाच नियमाने ठरतात, म्हणून प्रत्येक वेळी ratio पुन्हा काढत बसू नका. **दोन current items मधली अदलाबदल ratio तसाच ठेवते**; current liabilities ला हात न लावता current assets मध्ये झालेली भर आधीच 1 पेक्षा वर असलेला ratio सुधारते; आणि current assets वर टाकलेला तोटा तो खाली आणतो.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- Transaction चा परिणाम विचारणारे प्रश्न दिलेल्या table मध्येच सोडवा - प्रत्येक row ला एक शब्द, मग एका ओळीत छोटे कारण. दोन marks म्हणजे चार नेमक्या rows, चार computations नव्हे.
- दिशा ठरवण्याआधी प्रत्येक transaction बदल हेच विचारा - current assets आणि current liabilities हलतात का, आणि किती.

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

LEVEL II  
Analysis

Hard

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

L2P6-A-C3-T02B

CONCEPT BASE — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील long term solvency आणि leverage ratios वरचा भाग.

#### NOTES

या विषयावर एकही प्रश्न छापलेला नाही, पण यातला प्रत्येक ratio प्रकरणात दुसरीकडे कुठे ना कुठे काढलेला आहे. इथली सूत्रे पक्की केली की comprehensive आणि reconstruction प्रकारचे बहुतेक प्रश्न अर्थ सुटलेलेच असतात.

उत्तरे capital structure चे ratios जसे लिहितात तसे: **Debt-Equity Ratio = Debt ÷ Equity**, soundness report मध्ये 0.15; debt to total assets, जिथे एका उत्तरात स्पष्ट नोंद आहे की debt म्हणजे long-term debt अधिक accounts payable; long-term debt to equity, आणि प्रश्नात equity असे म्हटले असेल तिथे तो shareholders' funds वर लावायचा; आणि proprietary ratio, म्हणजे **proprietary fund ÷ total assets**, जिथे तो fund म्हणजे equity अधिक reserves अधिक preference capital.

यांपैकी दोन ratios दुसऱ्या व्याख्येसह छापलेले आहेत, आणि कोणती वापरायची ते प्रश्नच सांगतो. **Capital gearing ची व्याख्या एकापेक्षा जास्त प्रकारे केली जाते** - उत्तरे fixed rate of return देणारे capital भागिले तो न देणारे capital अशी घेतात - आणि proprietary ratio प्रश्नाच्या स्वतःच्या माहितीत कधी कधी **fixed assets ÷ proprietary fund** असा दिलेला असतो. तुम्ही कोणता आधार घेत आहात ते एका ओळीत लिहा; लिहिलेला आधार चालतो, न लिहिलेला चालत नाही.

Coverage ratios सगळे एकाच प्रश्नाचे उत्तर देतात - firm आपले fixed charges फेडू शकते का: **Interest Coverage = EBIT ÷ Interest**; DSCR, म्हणजे **earnings available for debt service ÷ (interest + instalments)**, जिथे earnings available म्हणजे एका उत्तरात PAT + interest + depreciation + instalments आणि दुसऱ्या उत्तरात cash profit before interest and tax, म्हणजेच EBIT + depreciation; Preference Dividend Coverage = PAT ÷ preference dividend; आणि Fixed Charges Coverage = (EBIT + depreciation) ÷ (interest + repayment of loan). **1 पेक्षा जास्त म्हणजे favourable** हे सगळ्यांना लागू, फक्त DSCR चा छापलेला ideal 2 आहे.

छापलेल्या उत्तरात **Financial leverage = EBIT ÷ EBT**, म्हणजे या वर्षासाठी  $170 ÷ 57 = 2.98$ , आणि मागच्या वर्षासाठी 1.22. उत्तर एकाच वर्षावर भाष्य न करता दोन्ही वर्षे शेजारी शेजारी मांडते, कारण इथली वाढ म्हणजे आक्रसत चाललेल्या EBIT वर fixed interest charge चे ओझे.

## विषय 2C: Ratio चे 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** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील activity, efficiency, performance आणि turnover ratios वरचा भाग.

#### NOTES

या विषयावर एकही प्रश्न छापलेला नाही, पण turnover ratios **प्रकरणातल्या जवळपास प्रत्येक reconstruction प्रश्नाला चालवतात**. ratio चे रुपयांतल्या आकड्यात रूपांतर करणारे तेच पूल आहेत, म्हणून इथे एक घसरले की त्याच्या पुढचा प्रत्येक आकडा जातो.

**Inventory Turnover = COGS ÷ Average Stock**, जिथे average stock म्हणजे opening अधिक closing भागिले दोन, म्हणून closing stock = (average × 2) - opening. प्रश्नात opening चा आकडा दिलेला नसेल तिथे उत्तरे थेट closing stock ने भागतात आणि तसे लिहूनही ठेवतात. Holding period म्हणजे inventory भागिले cost of goods sold गुणिले वर्षातले दिवस; आणि दिवसांना turnover ने भागले तरी **तोच आकडा दुसऱ्या वाटेने मिळतो**.

उत्तरे सर्वात जास्त वेळा दुरुस्त करतात तो सापळा असा: ratio **cost of goods sold वर आधारित असू शकतो किंवा sales वर**, आणि प्रश्न ते नेहमी ratio च्या नावानंतर कंसात सांगतो. 'Based on sales' म्हणजे Sales ÷ Inventory; 'based on cost of goods sold' म्हणजे COGS ÷ stock. Cost विचारला असताना sales वापरणे हीच या गटातली **सर्वात नेहमीची चूक** असे pack मध्ये म्हटले आहे.

Receivables आणि payables ची बाजू: **Debtors Turnover = Credit Sales ÷ Debtors**, आणि collection period म्हणजे debtors भागिले credit sales गुणिले वर्षातले दिवस. महिन्यांत सांगितलेली velocity **turnover = 12 ÷ months** ने बदलून घ्यायची, म्हणून तीन महिन्यांची debtors velocity म्हणजे turnover 4. Creditors turnover एका उत्तरात credit purchases भागिले creditors असा छापला आहे आणि दुसऱ्यात cost of goods sold भागिले trade payables असा. Bills receivable किंवा bills payable दिलेले असतील तिथे ते **debtors किंवा creditors मध्येच धरलेले असतात** आणि sundry आकडा उरावा म्हणून वजा करावे लागतात.

Asset चे ratios, दोन्ही times मध्ये मांडायचे: **Total Assets Turnover = Sales ÷ Total Assets**, आणि fixed assets turnover साठी तोच sales चा आकडा भागिले fixed assets. प्रश्न सांगेल तेच दिवस वापरा - यांतल्या बहुतेक उत्तरांत 360, आणि तसे म्हटले असेल तिथे 365 - आणि जिथे उत्तर average collection period काढून दाखवते तिथे ते आधी **average sales per day** काढते आणि मग debtors ला त्याने भागते.

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

L2P6-A-C3-T02D

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील profitability ratios वरचा भाग.

#### NOTES

Working प्रत्येक वेळी तेच statement असते, आणि ते मांडणे हे ratios पेक्षाही जास्त मोलाचे असते: **Sales - Direct cost = Gross profit, less operating expenses = EBIT, less interest = EBT, less tax = EAT**. प्रश्नात फक्त total assets आणि debt ची टक्केवारी दिली असेल तिथे त्याच्या वर छोटे balance sheet काढा: equity म्हणजे total assets वजा debt, आणि interest म्हणजे debt वर सांगितलेला दर.

छापलेल्या उत्तरातली साखळी interest च्या आकड्यापासून उलटी चालते. Debt हे `10,00,000 च्या total assets च्या 50% आहे, म्हणून 10% दराने interest `50,000; **direct cost हा interest cost च्या दसपट आहे**, म्हणजे `5,00,000; आणि sales म्हणजे direct cost वर 50% margin, तोही **on the direct cost** घेतलेला,  $so \times 150\% =$  `7,50,000. Cost वर सांगितलेला margin हा cost वरचा mark-up म्हणून वाचा, sales वरचा margin म्हणून कधीच नाही.

Margins असे: **Net profit margin = EAT ÷ Sales**, 9.33%, आणि net operating profit margin, म्हणजे EBIT भागिले sales, 20%. प्रकरणातले दुसरे एक उत्तर **before tax, EBT ÷ Sales** असा margin सुद्धा छापते, आणि after-tax चा पर्यायी प्रकार म्हणून EBIT (1 - t) भागिले sales देते. तुम्ही कोणताही वापरा, numerator रेषेच्या वर लिहा.

**Return on Assets इथे चार प्रकारे छापला आहे** आणि याच एका उत्तरात चारही मान्य म्हणून दाखवले आहेत: EBIT ÷ total assets वर 15%, earnings after tax plus interest ÷ total assets वर 12%, EBIT (1 - t) ÷ total assets वर 10.5% आणि EAT ÷ total assets वर 7%. प्रकरणातली पुढची उत्तरे **EBIT (1 - t) ÷ average total assets** या प्रकारावर स्थिरावतात. Label नसलेल्या टक्केवारीला marks देता येत नाहीत, म्हणून तुमच्या numerator ला नाव द्या.

**Return on owners' equity = EAT ÷ Equity**, इथे 14%, आणि इथे equity म्हणजे paid-up capital नव्हे तर **total assets वजा debt**. प्रश्नाने debt ही assets ची टक्केवारी म्हणून ठरवून दिली असेल तिथे भागण्याआधी equity ही त्याची पूरक रक्कम म्हणून काढा - एका उत्तरात `50,00,000 च्या 65%.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- एकही margin काढण्याआधी earnings after tax पर्यंतचे profit and loss statement मांडा. विचारलेला प्रत्येक ratio म्हणजे त्यांतली एखादी ओळ भागिले sales, assets किंवा equity, एवढेच.
- प्रत्येक return ratio च्या numerator ला label द्या. Return on assets चे चार मान्य प्रकार आहेत, आणि तुमची टक्केवारी छापलेल्या टक्केवारीपेक्षा वेगळी आली तर mark मिळवून देणारा तो label च असतो.

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

LEVEL II  
Application

Hard

## विषय 2E: Ratio चे प्रकार: Comprehensive-Ratio Computation [Types of Ratio: Comprehensive-Ratio Computation]

L2P6-A-C3-T02E

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis,

यातील दिलेल्या financial data वरून सांगितलेल्या ratios ची यादी काढण्याचा भाग.

#### NOTES

हे प्रश्न त्यांना हवे असलेले ratios नावानिशी सांगतात, बहुधा पाच marks साठी चार किंवा पाच. **विचारलेल्या क्रमानेच ते काढा**, आणि substitution च्या आधी formula ची ओळ दाखवा: प्रत्येक mark चा काही भाग एकट्या formula ला असतो, आणि उरलेला भाग एकट्या आकड्याला तेव्हाच मिळतो जेव्हा त्यावर त्याचे unit लिहिलेले असते - per cent, times किंवा days.

Capital employed म्हणजे **share capital अधिक reserves, preference capital आणि long-term debt**, आणि त्याच उत्तरात याच आधारावर दोन returns काढले आहेत: ROCE pre-tax, म्हणजे EBIT भागिले capital employed, 15.38%, आणि ROCE post-tax, म्हणजे profit after tax भागिले capital employed, 9.23%. पुढचे एक उत्तर तो फक्त after tax काढते आणि कंसात तसे लिहिते. EPS म्हणजे profit after tax वजा preference dividend, भागिले equity shares ची संख्या, म्हणजे 2.2, आणि **PE = market price ÷ EPS** नुसार  $14 \div 2.2 = 6.36$  times.

प्रश्नात आकड्यांऐवजी ratios दिले असतील तिथे वाट ठरलेली आहे. **Net working capital आणि current ratio यांवरून current assets मिळतात**:  $2.5:1$  वर,  $CA = NWC \times 2.5 \div 1.5 = 25,00,000$ , आणि current liabilities म्हणजे उरलेला फरक. मग total assets = current + fixed, sales = total assets turnover  $\times$  total assets, आणि  $COGS = (100\% - \text{gross profit ratio})$  of sales. Average stock हे stock turnover वरून येते, **closing stock = (average  $\times$  2) - opening**, आणि quick assets म्हणजे current assets वजा closing stock.

Debt-equity ratio उलगडण्यासाठी उत्तरे balance sheet समीकरणाच्या रूपात लिहितात - total assets = **equity + preference capital + debt + current liabilities** - आणि मग  $1:2$  या ratio साठी equity =  $2 \times$  debt असे substitute करून तो एकच अज्ञात सोडवतात. त्या उत्तरात proprietary fund म्हणजे equity अधिक preference capital, म्हणून proprietary ratio एका ओळीत निघतो.

Tax साठी gross up करणे दोनदा येते आणि ते एक ओळ म्हणून पाठ करण्यासारखे आहे: **tax = net profit  $\times$  rate  $\div (1 - \text{rate})$** , म्हणजे  $28,80,000 \times 40\% \div 60\% = 19,20,000$ , आणि profit before tax म्हणजे या दोघांची बेरीज. Profit before interest and tax पर्यंत जाण्यासाठी debenture interest परत मिळवा. उलट बाजूने, **debentures = interest  $\div$  rate**, म्हणजे  $3,36,000 \div 14\% = 24,00,000$ , आणि net worth म्हणजे profit after tax भागिले return on net worth.

दोन वर्षांची statements दिली असतील तिथे विचारलेले वर्ष काढा आणि **त्याच्या शेजारी आधीचे वर्ष मांडा**: inventory turnover 7.91, financial leverage म्हणजे EBIT भागिले EBT, 2.98 विरुद्ध 1.22, ROCE after tax 0.651%, ROE 1.77%, आणि 22 दिवसांचा average collection period, जो **365 days and average sales per day** वर काढला आहे. प्रश्न सांगतो तेच दिवस वापरा, तुमच्या सवयीचे दिवस नव्हे.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 7 प्रश्न

- आधी formula लिहा, मग substitute करा, मग आकडा त्याच्या unit सह मांडा. Unit नसलेला आणि formula नसलेला नुसता आकडा फारच थोडे मिळवून देतो.

- तुमच्या working notes ना क्रमांक द्या आणि प्रत्येक ratio मधून त्यांचा संदर्भ द्या. ही उत्तरे अंतिम आकड्यांइतकीच workings वरही तपासली जातात.

|                                                    |                         |        |
|----------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 2E.1 · PYQ 2019-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 78    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2E.5 · PYQ 2026-Jan [1] (a) {C} · 5M · Pg 86    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2E.7 · MTP 2026-Apr S2 [1] (c) {C} · 5M · Pg 90 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2E.2 · PYQ 2020-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 80    | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2E.3 · MTP 2025-Jul S1 [1] (b) · 5M · Pg 81     | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2E.4 · PYQ 2025-Sep [1] (b) {C} · 5M · Pg 84    | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2E.6 · RTP 2026-May [4] · Pg 87                 | LEVEL II<br>Application | Hard   |

## विषय 2F: Ratio चे प्रकार: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction]

L2P6-A-C3-T02F

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील दिलेल्या ratios वरून balance sheet किंवा financial statement पुन्हा उभे करण्याचा भाग.

### NOTES

प्रकरणातला हा सर्वात जास्त विचारलेला विषय आहे - past papers, RTPs आणि MTPs मिळून **34 प्रश्न नोंदवलेले आहेत** - आणि तो नेहमी तोच सराव असतो. तुम्हाला ratios ची यादी आणि एक-दोन absolute figures दिले जातात आणि छापलेला format भरायला सांगितले जाते. **तो format जसाच्या तसा काढा** आणि प्रत्येक आकडा प्रश्नाने त्याच्यासाठी सांगितलेल्या ओळीवरच ठेवा.

**जिथे absolute figure दिलेला आहे तिथून सुरुवात करा** आणि बाहेरच्या दिशेने जा; इथे क्रम सोडून काहीही गाठता येत नाही. नेहमीचे प्रवेशबिंदू असे: gross profit आणि सोबत gross profit ratio, म्हणजे **Sales = Gross Profit ÷ GP ratio**; equity share capital चा आकडा आणि total-debt-to-equity ratio; fixed assets चा आकडा आणि fixed asset turnover; किंवा current liabilities चा आकडा आणि current ratio.

उत्तरे ज्या क्रमाने चालवतात ती ठरलेली साखळी: cost of goods sold म्हणजे sales वजा gross profit; **total assets = sales ÷ total assets turnover**; current assets म्हणजे current ratio गुणिले current liabilities; stock म्हणजे cost of goods sold भागिले inventory turnover; debtors म्हणजे credit sales गुणिले collection period भागिले वर्षातले दिवस; मग current assets मधला **cash हा balancing figure**, आणि fixed assets म्हणजे total assets वजा current assets. दुसऱ्या बाजूला, **net worth = PAT ÷ return on net worth**,

आणि तो सांगितलेल्या ratio नुसार share capital आणि reserves मध्ये वाटायचा, आणि debentures म्हणजे interest भागिले rate.

दोन derivations वारंवार येतात आणि ती पाठ हवीत. Current आणि liquid ratios वरून stock: **दोन ratios मधले अंतर म्हणजेच stock चा घटक**, म्हणून  $\text{current assets} = \text{stock} \times \text{current ratio} \div (\text{current ratio} - \text{liquid ratio})$ ,  $3,75,000 \times 1.5 \div 0.5 = 11,25,000$ . आणि दुसरे एक उत्तर वापरते ती simultaneous equations ची जोडी: **CA = 1.2 CL** आणि  $\text{CA} - \text{stock} = 0.8 \text{ CL}$ , या दोन समीकरणांवरून current liabilities आणि मग current assets निघतात.

उत्तरे ज्या assumptions लिहितात त्या तुम्हीही लिहा. **सगळी sales ही credit sales मानायची**, जोवर credit-to-total-sales ratio दिलेला नाही; तो दिला असेल तर debtors फक्त credit sales वर चालतात:  $60 \text{ days} \times 0.8 \times 3,00,000 \div 360 = 40,000$ . Long-term-debt-to-equity ratio वापरला असेल तिथे **equity म्हणजे shareholders' funds**, जरी उत्तरात नोंद असली की फक्त share capital घेऊनही प्रश्न सुटतो. छापलेल्या उत्तरात अशी नोंद असेल तिथे ती तुम्हीही लिहा.

या वीस उत्तरांमधून दुरुस्त केलेले सापळे: प्रश्नाने वेगळे सांगितले नसेल तर turnover हा **cost of goods sold वर आधारित असतो, sales वर नाही**; **closing stock म्हणजे average stock नव्हे**, म्हणून opening चा आकडा किंवा 'closing exceeds opening by' अशी अट दिली असेल तिथे वापरण्याआधी closing सोडवून घ्या; आणि current debt आणि long-term debt मिळून total debt होते, म्हणून ती दोन वेगवेगळी दिली आहेत असे न मानता दिलेल्या प्रमाणात total ची विभागणी करा.

शेवटी दोन्ही बाजूंची बेरीज करा. **दोन्ही totals जुळलेच पाहिजेत**, आणि format मध्ये cash किंवा fixed assets हा balancing figure ठेवलेला असेल तिथे तेवढी एकच तपासणी तुमच्या हातात असते. बेरीज न करणाऱ्या उत्तराचे, चुकीवर अवलंबून असलेल्या प्रत्येक ओळीचे marks कापले जातात.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 20 प्रश्न

- आधी तो एकमेव absolute figure शोधा आणि त्यापासून निघणारी ratios ची साखळी लिहून काढा. छापलेल्या format च्या वरून सुरुवात करून खाली जात बसू नका.
- प्रत्येक working note क्रमांक देऊन दाखवा, आणि balance sheet ची प्रत्येक ओळ ती ज्या note मधून आली त्याच्याशी जोडून दाखवा. Marks हे workings मध्येच असतात.

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<br>Application | Medium |
| PQ 2F.11 • PYQ 2024-May [1] (a) {C} • 5M • Pg 110 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2F.12 • MTP 2024-Jul [1] (a) {C} • 5M • Pg 112 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2F.13 • PYQ 2024-Sep [1] (c) {C} • 5M • Pg 113 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2F.14 • RTP 2024-Sep [4] • Pg 115              | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2F.15 • MTP 2024-Nov [2] (a) • 6M • Pg 118     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2F.16 • PYQ 2025-Jan [3] (b) • 4M • Pg 120     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2F.18 • PYQ 2025-May [1] (a) {C} • 5M • Pg 123 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2F.5 • PYQ 2021-Jul [3] • 10M • Pg 98          | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2F.6 • PYQ 2021-Dec [2] • 10M • Pg 100         | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2F.7 • PYQ 2022-May [1] (a) {C} • 5M • Pg 102  | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2F.8 • PYQ 2023-May [2] • 10M • Pg 104         | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2F.17 • RTP 2025-Jan [4] • Pg 121              | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2F.19 • PYQ 2026-May [1] (c) {C} • 5M • Pg 125 | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2F.20 • PYQ 2026-Sep [1] (b) {C} • 5M • Pg 127 | LEVEL II<br>Application | Hard   |

### विषय 3: Financial Analysis चे वापरकर्ते आणि उद्दिष्टे [Users and Objectives of Financial Analysis]

L2P6-A-C3-T03

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील financial analysis चे वापरकर्ते आणि तिची उद्दिष्टे हा भाग.

**NOTES**

या विषयावर एकही प्रश्न छापलेला नाही. प्रकरणातले प्रश्न जे दाखवतात ते म्हणजे analysis कोण मागते आणि का: **bank, lender म्हणून**, कंपनीच्या chartered accountant किंवा auditor कडून प्रमाणित केलेला Financial Soundness Report मागते - periodic review चा भाग म्हणून आणि स्वतःच्या internal व regulatory गरजा पूर्ण करण्यासाठी, कारण term loan चा पहिला हप्ता भरायची वेळ जवळ आलेली असते.

Lender च्या चिंता issues म्हणून मांडलेल्या आहेत, आणि प्रत्येक चिंतेला नेमका एकच ratio जुळतो: व्यवसाय **आपली short-term debts फेडू शकतो का**, तो **current debt लगेच फेडू शकतो का**, interest आणि instalments सारख्या debt services ची जबाबदारी पेलू शकतो का, आपली interest ची जबाबदारी पूर्ण करू शकतो का, preference dividend देऊ शकतो का, आणि cash flow before interest and tax हा सगळ्या fixed financing charges ना किती पटींनी पुरतो. हा सगळा गट म्हणजे **lender चे liquidity आणि solvency विषयीचे हित**.

Equity investor वेगळे प्रश्न विचारतो, आणि तेच उत्तर ते वेगळे काढून दाखवते: debt आणि equity यांच्यातली **capital structure ची रचना**, अस्तित्वात असलेल्या प्रत्येक share मागे मिळालेला profit, भागधारकांच्या investment ला market ने दिलेला प्रतिसाद, आणि firm च्या earnings विषयी गुंतवणूकदारांच्या अपेक्षा. Management या दोघांच्या मध्ये असते - bank ला द्यायच्या उत्तराचा मसुदा statutory auditor ने करावा असे सांगणारा chief executive च असतो.

म्हणून analysis चे उद्दिष्ट कधीच ratio हे नसते, तर नाव घेतलेल्या वापरकर्त्याच्या प्रश्नाचे उत्तर हे असते. **वापरकर्त्याचे नाव सांगा, प्रश्न मांडा, मग ratio द्या**, आणि वापरकर्त्यासमोर कोणताही ideal range नसेल तिथे निर्णय देण्याऐवजी आकडा नोंदवा आणि तसे लिहा.

## विषय 4: Financial Decision Making मध्ये Ratio Analysis चा वापर [Application of Ratio Analysis in Financial Decision Making]

L2P6-A-C3-T04

**CONCEPT BASE — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक**

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील financial decision making मध्ये ratio analysis कसे वापरायचे हा भाग.

### NOTES

या विषयावर एकही प्रश्न छापलेला नाही, पण प्रकरणातली उत्तरे **परीक्षक ज्या decision format ला marks देतो तो** दाखवतात: प्रत्येक issue ला एक row असलेली table, आणि तिच्यात ratio, त्याचा numerator, त्याचा denominator, ideal ratio किंवा range, कंपनीचा स्वतःचा ratio, आणि **favourable किंवा adverse** असा निर्णय हे columns. Verdict चा column हाच या सगळ्या कसरतीचा मुद्दा आहे.

**काढलेला ratio स्वतःहून काहीच ठरवत नाही.** त्याला कशाशी तरी ताडून पाहावे लागते - एखादा ideal आकडा,

त्याच कंपनीचा मागच्या वर्षाचा ratio, किंवा lender ला हवी असलेली पातळी. छापलेल्या report मध्ये ideal 2 समोर current ratio 1.6, आणि 1 समोर quick ratio 0.32, हे दोन्ही **adverse** आहेत, तर 2 समोर DSCR 6.1 आणि इतर तीन coverage ratios हे सगळे **favourable** आहेत. एकच कंपनी liquidity मध्ये कमकुवत आणि debt service मध्ये भक्कम असू शकते, आणि उत्तर दोन्ही गोष्टी सांगते.

जिथे **ideal अस्तित्वातच नाही** - debt-equity, EPS, market value to book value - तिथे छापलेले उत्तर ideal च्या column मध्ये '**not applicable**' लिहिता आणि तरीही आकडा नोंदवते. तुम्हीही तसेच करा. Benchmark स्वतः तयार करणे हे तुलना उघडी ठेवण्यापेक्षा जास्त महागात पडते.

दुसरा decision प्रकार म्हणजे प्रस्तावित transaction चा परिणाम, जिथे तुम्ही **नवा आकडा नव्हे तर दिशा ठरवायची**: improves, declines किंवा unchanged, आणि सोबत एका ओळीत कारण. दोन current items मधली हालचाल ratio तसाच ठेवते; current liabilities ला हात न लावता current assets मध्ये झालेली भर आधीच 1 पेक्षा वर असलेला ratio सुधारते.

तिसरा प्रकार म्हणजे काळानुसार तुलना. दोन वर्षे दिलेली असतील तिथे उत्तर प्रत्येक ratio दोन्ही वर्षासाठी काढते आणि ते शेजारी शेजारी मांडते - **financial leverage 2.98 विरुद्ध 1.22** - आणि भाष्य हे नुसत्या पातळीवरून नव्हे तर हालचालीच्या दिशेवरून येते.

## विषय 5: Financial Ratios च्या मर्यादा [Limitations of Financial Ratios]

L2P6-A-C3-T05

**CONCEPT BASE — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक**

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील financial ratios च्या मर्यादा सांगणारा भाग.

### NOTES

या विषयावर एकही प्रश्न छापलेला नाही, पण प्रकरणातली स्वतःची उत्तरे **मर्यादा उघड करून दाखवतात**, आणि छापलेल्या solutions मधूनच त्या उद्धृत करणे हा हे लिहिण्याचा सर्वात सुरक्षित मार्ग. चार मर्यादा वारंवार येतात.

**एका ratio च्या एकापेक्षा जास्त व्याख्या मान्य असतात.** Return on assets एकाच उत्तरात चार प्रकारे छापला आहे - EBIT वर, EBIT after tax वर, earnings after tax वर, आणि earnings after tax plus interest वर - आणि चारही मान्य म्हणून दाखवले आहेत. Return on capital employed त्याच उत्तरात **pre-tax आणि post-tax** असा काढला आहे. Capital gearing ची **व्याख्या एकापेक्षा जास्त प्रकारे केली जाते** आणि परीक्षक सांगितलेला आधार चालवून घेतो. व्याख्येशिवाय सांगितलेला ratio वाचणाऱ्याला काहीच सांगत नाही.

**आधार बदलला की उत्तर बदलते.** Cost of goods sold वरचा inventory turnover आणि sales वरचा inventory turnover याच खात्यांमधून वेगवेगळे आकडे देतात, आणि average stock ऐवजी closing stock वर घेतलेला turnover सुद्धा तसाच वेगळा येतो. एक उत्तर स्पष्ट शब्दांत सांगते की stock turnover आणि fixed asset

turnover हे sales वर किंवा cost of goods sold वर काढता येतात. वर्षातले दिवसही बदलतात - यांतल्या बहुतेक उत्तरांत 360, आणि प्रश्न तसे सांगेल तिथे 365.

**Ratios हे assumptions वर उभे असतात.** छापलेल्या उत्तरांना असे गृहीत धरावे लागते की सगळी sales ही credit sales आहेत, सगळी purchases ही credit purchases आहेत, आणि long-term-debt-to-equity ratio मधले equity म्हणजे फक्त share capital नव्हे तर shareholders' funds. प्रत्येक गृहीतक आकडा बदलते, आणि प्रत्येक गृहीतक उत्तरात note म्हणून लिहिलेले असते, कारण ते दिलेल्या माहितीतून निघत नाही.

**Ratio ला अर्थ यायचा असेल तर benchmark लागतो.** छापलेल्या soundness report मधल्या कित्येक ratios च्या ideal column मध्ये 'not applicable' असे लिहिलेले आहे, म्हणून त्यांच्यावर कोणताही निर्णय देताच येत नाही: आकडा नोंदवला जातो आणि त्याचा अर्थ लावायचा राहून जातो.

## विषय 6: Financial Analysis

L2P6-A-C3-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis, यातील दिलेल्या ratios वरून financial statements तयार करून त्यांचे विश्लेषण करण्याचा भाग.

### NOTES

हा विषय reconstruction ला आणखी एक पाऊल पुढे नेतो: **फक्त ratios नव्हे, तर statements तयार करा** - trading and profit and loss account, balance sheet, आणि एका प्रश्नात वर्षभराच्या अंतराची दोन balance sheets - आणि तीही प्रश्न छापतो त्याच format मध्ये. Ratios हा कच्चा माल; statement हे उत्तर.

दोन वर्षांचा प्रश्न आधी आधीचे वर्ष सोडवतो. **Working capital आणि current ratio यांवरून current liabilities मिळतात:** 2.5:1 वर,  $CL = 6,00,000 \div 1.5 = ₹4,00,000$ , current assets ₹10,00,000, आणि stock म्हणजे current assets वजा liquid assets. प्रश्नाने proprietary ratio ची व्याख्या fixed assets भागिले proprietary fund अशी 0.75 वर दिली असेल तिथे working capital म्हणजे उरलेले 0.25, म्हणून fixed assets =  $6,00,000 \div 0.25 \times 0.75 = ₹18,00,000$ . **प्रश्न देतो तीच व्याख्या वापरा, नेहमीची नव्हे.**

पुढच्या वर्षासाठी उत्तर **fixed assets account** उघडते आणि ते खाली खाली सोडवत जाते: opening ₹18,00,000, वजा sale proceeds ₹90,000, वजा ₹1,80,000 च्या book value वर झालेला loss on sale ₹90,000, वजा **मागच्या वर्षाच्या दराने** म्हणजे 5% depreciation, उरले ₹15,39,000. Profit पुढे चालत येतो, म्हणून profit and loss चा balance म्हणजे **आधीचा balance अधिक चालू वर्षाचा profit**, ₹2,70,000 + ₹3,45,600 = ₹6,15,600.

उत्तरे वारंवार वापरतात ते दोन शॉर्टकट. Dividend चा उल्लेख नसेल तिथे **reserves मधली वाढ म्हणजेच त्या वर्षाचा net profit**, आणि त्यावरून net profit ratio च्या साहाय्याने sales निघतात -  $₹10,00,000 \div 8\% = ₹1,25,00,000$ . आणि opening written down value वर आकारलेले depreciation हे closing आकड्यावरून gross up करायचे: opening 100 असेल तर closing 85, म्हणून **depreciation = closing  $\times 15 \div 85$** .

छापलेला format प्रत्येक बाबीसाठी एक ओळ देत असेल तिथे **एक ओळ नेहमीच balancing figure असते** - एका

उत्तरात sundry creditors, दुसऱ्यात long-term debentures, तिसऱ्यात cash, चौथ्यात outstanding expenses आणि provisions. जे जे काढता येईल ते सगळे काढा, balancing figure सर्वात शेवटी टाका, आणि **दोन्ही बाजूंची बेरीज जुळते का ते तपासा.**

प्रश्नातल्या माहितीतले बारीक अक्षरही वाचा. Prepaid expenses हे **current liabilities मध्ये net धरून** दाखवले असतील तिथे उत्तर current ratio लावण्याआधी ते परत मिळवते,  $\text{₹}45,00,000 + \text{₹}7,50,000 = \text{₹}52,50,000$ . Cash balance हा cost of goods sold च्या एका कालावधीच्या रूपात दिला असेल तिथे तो बदलून घ्या - **1.5 months of COGS** म्हणजे  $\text{COGS} \div 12 \times 1.5$ . आणि शेवटी assumptions लिहा: सगळी sales उधारीवर, सगळी purchases उधारीवर, आणि turnover ratios हे sales वर किंवा cost वर काढता येतात.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 5 प्रश्न

- पुढच्या वर्षाला हात लावण्याआधी आधीचे वर्ष पूर्ण करा. पुढच्या वर्षाचे opening balances म्हणजे आधीच्या वर्षाचे closing आकडे, आणि त्यांच्याशिवाय दुसऱ्या column मधले काहीही जमत नाही.
- Disposal, loss on sale किंवा depreciation rate यांपैकी काहीही आले की fixed assets साठी ledger account उघडा. परीक्षक ज्याला marks देतो ते working तेच खाते असते.

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

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 4

# Cost of Capital

10 विषय • 39 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**3.6%**

225 पैकी 8 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**96.4%**

225 पैकी 217 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे फक्त 4% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे.

## विषय 1: Cost of Capital म्हणजे काय [Meaning of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — cost of capital चा अर्थ आणि निर्णय घेताना त्याचे महत्त्व.

### NOTES

Cost of capital म्हणजे **the return expected by the providers of capital** — shareholders, lenders आणि debt-holders यांना त्यांच्या एकूण capital मधील contribution ची भरपाई म्हणून अपेक्षित असलेला परतावा. उत्तराची सुरुवात नेमकी याच वाक्याने करा. छापील उत्तर पुढे असे म्हणते की योग्य cost of capital मुळे management ला किंवा एखाद्या investor ला योग्य निर्णय घेता येतो, आणि हीच ओळ प्रश्नाच्या दुसऱ्या भागात विचारलेल्या uses च्या यादीकडे नेणारा पूल आहे.

छापील उत्तर ज्या uses ची नावे देते ती याच क्रमाने — **evaluation of investment options**, financing decision आणि designing of optimum credit policy. काहीही स्पष्ट करण्याआधी तिन्ही नावे headings म्हणून लिहा. प्रश्न तीन कारणे मागतो आणि marks संख्येवर चालतात, त्यामुळे स्वतःच्या मनाने दिलेले चौथे कारण काहीच देत नाही, पण राहिलेले तिसरे कारण एक mark घालवते.

Evaluation of investment options: उपलब्ध संधीतून येणारे अंदाजित भावी cash flows संबंधित cost of capital वर discount करून त्यांचे present value of benefits मध्ये रूपांतर केले जाते. उत्तर इथे एकच मुद्दा ठासून मांडते — **every investment option may have a different cost of capital** — म्हणून एकच company-wide आकडा न वापरता हातातील option ला लागू होणारा rate वापरा.

Financing decision: जिथे manager ला दोन sources of finance मधून निवड करायची असते, तिथे तो दोघांचा cost पडताळतो आणि कमी असलेला निवडतो. उत्तर पुढे सांगते की cost खेरीज तो **financial risk and control** हेही विचारात घेतो. ते वाक्य लिहाच. बहुतेक विद्यार्थी कारणाचा हाच अर्धा भाग गाळतात, आणि नेमका हाच भाग

financing head ला investment head पासून वेगळा करतो.

Designing of optimum credit policy: customers ना द्यायच्या credit period चे मूल्यमापन करताना, तो credit देण्याचा cost हा त्या customer किंवा segment कडून मिळणाऱ्या benefit किंवा profit शी ताडून पाहिला जातो, आणि **both cost and benefit to present value** आणण्यासाठी cost of capital वापरला जातो.

सापळा: प्रश्न machinery घेणाऱ्या एका company भोवती मांडलेला असतो, त्यामुळे विद्यार्थी थेट investment appraisal ने सुरुवात करतात. आधी **the definition first** द्या, मग तीन headings खालची कारणे, आणि प्रत्येक कारण अर्ध्या वाक्यात त्या company च्या नावाशी जोडा. Scenario वर बेतलेला प्रश्नही पुस्तकातली यादीच मागतो; scenario मुळे मांडणी बदलते, उत्तर नाही.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- Cost of capital ची व्याख्या एका ओळीत — providers of capital ना अपेक्षित असलेला परतावा — देऊन लगेच uses कडे वळा.
- प्रश्नात नाव घेतलेल्या company चा उल्लेख प्रत्येक head खाली एकदा करा. Scenario ची एवढीच अपेक्षा आहे.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

## विषय 2: Cost of Capital चे महत्त्व [Significance of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — cost of capital चे महत्त्व.

### NOTES

ही यादी meaning च्या विषयातल्या यादीसारखीच आहे, फक्त मधला मुद्दा वेगळा: significance च्या उत्तरात evaluation of investment options, **performance appraisal** आणि designing of optimum credit policy अशी नावे येतात. दोन्ही त्रिकुटे पाठ करा. प्रश्नाची शब्दरचना कोणतीही असो, चार marks च्या उत्तराचा आकार म्हणजे तीन नावांची heads आणि प्रत्येकाखाली दोन ओळी.

Evaluation of investment options खाली या उत्तरात एक जादा ओळ येते जी meaning च्या उत्तरात नाही: दोन options किंवा projects चे मूल्यमापन होत असताना **IRR is treated as cost of capital**. बाकी सगळे या head मध्ये तसेच — भावी cash flows present value ला discount करणे, आणि प्रत्येक option साठी वेगळा cost of capital शक्य असणे.

Performance appraisal: एखाद्या विशिष्ट project किंवा business ची performance तपासण्यासाठी cost of capital वापरला जातो, आणि performance त्याच्याशी ताडून पाहिली जाते. उत्तर इथे या rate ला दोन नावे देते — **cut-off rate or hurdle rate**. दोन्ही लिहा; परीक्षक स्पष्टीकरणाइतकाच त्या label कडेही पाहतो.

Designing of optimum credit policy दोन्ही उत्तरांत एकाच शब्दांत येते — credit period देण्याचा cost विरुद्ध

credit दिल्याने मिळणारा benefit किंवा profit — आणि **the present value of cost and benefits received** पर्यंत पोहोचण्यासाठी cost of capital वापरला जातो.

सापळा: हा चार marks चा descriptive प्रश्न आहे आणि अर्ध्या पानात संपतो. **Three heads, two lines each** एवढेच पूर्ण उत्तर. Cost of capital म्हणजे काय यावरचा लांबलचक निबंध फक्त पहिल्या वाक्यापुरते marks मिळवतो, कारण उरलेले marks टांगायला एकही head नसते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- Performance appraisal समजावताना cut-off rate आणि hurdle rate हे शब्द वापराच.
- प्रत्येक head दोन ओळीत आटपा. Mark scheme मध्ये त्याहून जास्तीला जागा नाही.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

### विषय 3: Cost of Capital कसे ठरवावे [Determination of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — प्रत्येक स्वतंत्र source of finance चा cost कसा ठरवायचा.

#### NOTES

Determination चा प्रश्न तुमच्या हातात एक capital structure देतो आणि एकेक करून component costs विचारतो. प्रश्नात दिलेल्या क्रमांकाच्या क्रमानेच ते घ्या. जिथे CAPM ची माहिती दिली असेल तिथे  $K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$ ;  $K_p$  आणि  $K_d$  approximation formula ने, किंवा प्रश्नाने YTM असे नाव घेतले असेल तर त्या method ने. प्रत्येक component हे स्वतंत्र heading खालचे working असते, table मधली एक ओळ नव्हे.

उत्तरे सर्वत्र वापरतात तो approximation formula म्हणजे  $K_d = [I(1-t) + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$ , जिथे  $I$  म्हणजे interest payment,  $NP$  म्हणजे net proceeds,  $RV$  म्हणजे redemption value आणि  $n$  म्हणजे instrument चे उरलेले आयुष्य. Preference share साठी हाच आकार चालतो, फक्त  $I(1-t)$  च्या जागी PD येतो, कारण **preference dividend carries no tax shield**.

YTM चा मार्ग म्हणजे एक छोटे NPV table: year 0 ला net proceeds किंवा market price हा outflow, year 1 ते  $n$  व्याज, year  $n$  ला redemption value, आणि हे सगळे निवडलेल्या दोन rates वर discount. मग  $IRR = L + [NPVL \div (NPVL - NPVH)] \times (H - L)$ . 2025-May च्या उत्तरात preference share 10% आणि 14% वर चालवला, +48.82 आणि -48.66 मिळाले, आणि 12% वाचले.

अवघड प्रकार गणित उलटे करतो: overall cost of capital दिलेला असतो आणि एक interest rate लपवलेला असतो. Debenture चा rate  $x$  धरा, प्रत्येक component cost  $x$  च्या भाषेत मांडा, नेहमीचे weight आणि cost चे table बांधा, आणि **set the total equal to the given cost of capital**. एक समीकरण, एक अज्ञात. 2025-May

च्या उत्तरात  $x = 12\%$  आले, त्यामुळे debentures वरचा Kd 9.39% झाला आणि bank loan चा rate  $1.3 \times 12 = 15.60\%$ .

RTP चा प्रकार WACC book weights वर आणि market weights वर देतो आणि उलट्या दिशेने components काढायला सांगतो.  $0.5X + 0.5Y = 11$  आणि  $0.75X + 0.25Y = 12.5$  असे लिहा आणि ही जोडी सोडवा: Ke 14% आणि post-tax Kd 8% येतो. इथे दोन रूपांतरे महत्त्वाची — 150 basis points म्हणजे 1.5%, आणि equity चे मूल्य book value च्या तिप्पट असल्याने 50:50 अशी book weights 0.75 आणि 0.25 होतात.

Post-tax Kd माहीत झाल्यावर tax rate **post-tax Kd = pre-tax Kd (1 - T)** मधून निघतो, आणि beta हा CAPM चा संबंध उलट वाचून निघतो. जिथे दोन तुलनायोग्य securities एकाच रेषेवर बरोबर priced आहेत, तिथे एक CAPM समीकरण दुसऱ्यातून वजा करा: risk-free rate कापला जातो आणि market risk premium शिल्लक राहतो — त्या उत्तरात 6% — त्यातून Rf 8% आणि Rm 14% मिळतात.

उत्तरे सुधारतात तो सापळा: **flotation cost reduces NP, not RV.** `100 च्या debenture वर `4 चा flotation झाला तर NP `96 होतो आणि RV `100 च राहतो. त्याऐवजी तो redemption मधून वजा केला तर संपूर्ण component चुकतो आणि reverse प्रश्नात तुम्ही सोडवत असलेला interest rate सुद्धा चुकतो.

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे · 2 प्रश्न

- प्रश्नाने ठरवलेल्या क्रमांकाच्या क्रमानेच components ची उत्तरे द्या, प्रत्येक स्वतःच्या heading खाली — पुढचा भाग आधीच्या भागाला लागणारा आकडा देत असला तरीही.
- आधी formula लिहा, मग त्यात आकडे substitute करा, मग टक्केवारी सांगा. Method चा mark formula च्या ओळीवर असतो, उत्तरावर नाही.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — long term debt चा cost, यात redeemable आणि convertible debentures आले.

### NOTES

दोन methods आहेत, आणि प्रश्न नेहमी त्याला हवी असलेली method नावाने सांगतो. Approximation:  $Kd = [I(1-t) + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$ . Present value, YTM किंवा IRR method: प्रत्यक्ष cash flows दोन rates वर discount करा आणि  $IRR = L + [NPVL \div (NPVL - NPVH)] \times (H - L)$  ने interpolate करा. दोन्ही

वेगवेगळे आकडे देतात, त्यामुळे एक विचारली असताना दुसरी कधीही देऊ नका.

दोन्ही methods मध्ये interest हा tax वजा जाता  $I(1-t)$  असा येतो — 25% tax ला '10 म्हणजे NPV table च्या प्रत्येक ओळीत '7.5 — तर redemption value ला हात लावला जात नाही. जिथे प्रश्न debenture चा चालू market price देतो, तिथे **that price is the year 0 outflow**, face value नव्हे; 2026-May च्या उत्तरात हा column '85 पासून सुरू होतो आणि 2024-Sep च्या उत्तरात '80 पासून.

Convertible debenture साठी redemption value म्हणजे **the higher of cash redemption value and conversion value**, आणि काहीही मोजण्याआधी उत्तरे कोणते मूल्य मोठे आहे ते शब्दांत सांगतात. Conversion value म्हणजे प्रत्येक debenture मागे मिळणारे shares गुणिले maturity पर्यंत वाढलेला share price,  $P_n = P_0 (1 + g)^n$ . 2020-Nov च्या उत्तरात '121.67 ने '100 चा cash पर्याय मागे टाकला आणि तोच RV झाला; 2026-May च्या उत्तरात '112.25 ने '105 चे redemption मागे टाकले.

जिथे holding चा फक्त काही भाग convert होतो, तिथे उत्तरे **a separate Kd for each group** काढतात आणि तिथेच थांबतात — दोन्ही एकत्र मिसळत नाहीत. 2025-Apr च्या उत्तरात 75% हिस्सा intrinsic value वर 5% premium धरून convert झाला, त्यातून RV '160.80 आणि Kd 15.08% आला; उरलेला 25% हिस्सा 25% premium ने redeem झाला आणि त्या premium वर आणखी 2% redemption cost चढला, म्हणजे gross RV '127.50 आणि Kd 11.43%.

जिथे growth rate दिलेला नसतो तिथे तो dividend history मधून काढतात:  $'8.03 = '5 (1+g)^7$  मधून 1.606 हा factor येतो, आणि छापील FVIF table तो  $g = 7\%$  असा वाचते. Logarithms ऐवजी प्रश्नासोबत दिलेले table वापरा — factor नजरेनेच जुळवता यावा म्हणूनच ती tables छापलेली असतात.

Reverse प्रश्न Kd देतो आणि issue price विचारतो. Approximation formula मध्ये NP हे अज्ञात ठेवा आणि ते रेषीय समीकरण सोडवा; 2025-Sep च्या उत्तरात  $NP = '90$  आले. मग दुसऱ्या भागासाठी तोच formula जसाच्या तसा, फक्त सुधारित RV घेऊन पुन्हा चालवा — '90 विरुद्ध '110 — आणि 15.1% मिळतो.

सापळा: **n is the remaining life, not the original tenure**, आणि NP हा flotation cost वजा जाता असतो, RV नाही. दोन्हीपैकी काहीही भरण्याआधी issue date आणि balance sheet date वाचा — सहा वर्षासाठी काढलेल्या आणि एक वर्षानंतर तपासल्या जाणाऱ्या debenture ची उरलेली मुदत पाच वर्षे असते.

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे • 4 प्रश्न

- मोजायला सुरुवात करण्याआधी प्रश्नाने कोणती method सांगितली आहे ते लिहा. Approximation आणि YTM वेगवेगळे आकडे देतात आणि फक्त नाव घेतलेल्या method लाच marks मिळतात.
- NPV table अशी मांडा — year, cash flow, low rate चा factor, PV, high rate चा factor, PV. मग interpolation ची ओळ आपोआप लिहिली जाते.

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** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — cost of preference share capital कसा काढायचा ते.

### NOTES

या विषयावर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण **Kp appears in almost every WACC question** या प्रकरणात, त्यामुळे तो अप्रत्यक्षपणे सतत विचारला जातो. उत्तरे जे काही करतात ते दोनच रूपांत मावते, आणि कोणते रूप वापरायचे हे प्रश्नातल्या एका शब्दावर ठरते: redeemable की irredeemable.

Irredeemable:  $K_p = PD \div P_0$ , म्हणजे preference dividend भागिले price. उत्तरे हे सूत्र issue price वर किंवा चालू market price वर लावतात आणि जिथे प्रश्न दोन्ही देतो तिथे दोन्ही पर्याय मांडतात — `45 च्या issue price वर `8 म्हणजे 17.78%, तोच `8 `55 च्या market price वर म्हणजे 14.55%, आणि त्याप्रमाणे WACC दोनदा दाखवला जातो.

Redeemable, approximation method:  $K_p = [PD + (RV - NP)/n] \div [(RV + NP)/2]$ . RV म्हणजे premium धरून येणारे redemption value, NP म्हणजे discount आणि flotation cost वजा जाता येणारा issue price, आणि n म्हणजे उरलेले आयुष्य. 2025-Jan च्या उत्तरात `100 मधून 2% discount आणि 5% flotation वजा करून NP `100.55 काढला आहे आणि त्यापुढे RV `110 आहे.

Redeemable, YTM method:  $P_0 = PD \times PVA(r,n) + RV \times PVIF(r,n)$ , आणि हे दोन rates वर NPV काढून interpolate करून सोडवले जाते — debenture साठी जसे तसेच. 2022-May च्या उत्तरात ते दहा वर्षांच्या preference share वर 3% आणि 5% ने चालवले आहे आणि 4.60% वर येते.

संपूर्ण प्रकरणातला एकच सापळा: **preference dividend gets no tax shield**. Kp ला कधीही (1-t) लागत नाही. या संचातल्या प्रत्येक WACC table मध्ये Kp जसाच्या तसा जातो आणि Kd मात्र tax नंतरचा जातो, आणि जे उत्तर Kp ला tax rate ने कमी करते ते तो component आणि त्यावर उभी राहिलेली WACC ची ओळ — दोन्ही गमावते.

भागाकार करण्याआधी price दुरुस्त करा. Cum-dividend भावातून **the dividend stripped out first** काढावाच लागतो — `18 cum-dividend मधून `2 चा dividend वजा केला की market price `16 येतो — आणि issue वरचा discount किंवा flotation cost हा issue price मधून वजा करून NP काढला जातो. मग weights साठी लागणारी preference shares ची संख्या book value भागिले face value अशी येते.

## विषय 6: Cost of Equity Share Capital KE

L2P6-A-C4-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — cost of equity share capital आणि तो काढण्याच्या methods.

### NOTES

चार methods आहेत, आणि प्रश्न त्यांपैकी कोणतीही नावाने विचारू शकतो: **dividend price approach** ( $K_e = D1 \div P0$ ), **earning/price approach** (market price वरील अपेक्षित earnings च्या दरावर आधारलेला  $K_e$ ), **realized yield approach** (मागील काही वर्षांत प्रत्यक्ष मिळालेला सरासरी परतावा हाच अपेक्षित भावी परतावा धरणे), आणि **CAPM**,  $K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$ . कोणतीही स्पष्ट करण्याआधी चारही नावे लिहा; चार methods विचारणाऱ्या प्रश्नाला संख्येवर marks मिळतात.

Dividend price approach उत्तराच्याच शब्दांत: cost of equity हा **dividing the expected dividend by the market price per share** असा काढला जातो, आणि हे गुणोत्तर investors ना आकर्षित करण्यासाठी company ने किती yield द्यायला हवा त्या संदर्भात cost मांडते.  $D1$  म्हणजे period 1 मधील dividend per share, आणि  $P0$  म्हणजे आजचा market price per share. Earnings price approach company च्या earnings चा तिच्या share च्या market price शी संबंध जोडतो आणि, उत्तर पुढे म्हणते, **seeks to nullify the effect of changes in dividend policy**.

जिथे growth rate दिलेला असतो तिथे उत्तरे  $K_e = D1/P0 + g$  वापरतात आणि त्याला Dividend Discount Model किंवा Gordon चे model म्हणतात. जिथे नुकताच दिलेला dividend तेवढाच दिला असतो, तिथे आधी  $D1 = D0 (1 + g)$  असा वाढवून घ्या; जिथे प्रति share flotation cost दिला असतो, तिथे भाजक  $P0 - F$  होतो. दिलेला dividend हाच अपेक्षित dividend समजणे ही या विषयातली सर्वात नेहमीची चूक.

Growth rate बदलण्याचा प्रश्न म्हणजे पाच steps ची ठरलेली साखळी.  $g = b \times r$  मधून नवा growth rate मिळतो; तोच संबंध उलट वापरून जुन्या  $g$  मधून जुना retention ratio आणि त्यातून जुना payout मिळतो;  $EPS = D \div \text{payout ratio}$ ; त्या EPS वर नवा payout लावला की नवा  $D1$  मिळतो; आणि  $K_e = D1/P0 + g$ . 2025-Sep च्या उत्तरात 9.72% वरून 9.18% झाले, तर 2025-Dec च्या उत्तरात 9.80% वरून 9.68%.

Risk वरचा distinguish-between प्रश्न याच क्रमाने तीन आधारांवर चालतो. **Meaning:** systematic risk म्हणजे company ज्या macro-economic किंवा market-specific परिस्थितीत चालते त्यातून येणारा risk, तर unsystematic हा company-specific असतो आणि company च्या स्वतःच्या performance शी निगडित असतो. **Nature:** अनियंत्रणीय विरुद्ध नियंत्रणीय. Reduction किंवा elimination: systematic risk **cannot be reduced by diversification and is non-diversifiable**, तर unsystematic risk कमी करता येतो — securities चा portfolio वैविध्यपूर्ण करून.

जिथे दोन बरोबर priced securities त्यांच्या betas आणि expected returns सह दिलेल्या असतात, तिथे प्रत्येकासाठी CAPM चा संबंध लिहा आणि दोन्ही एकसमयावच्छेदी समीकरणे म्हणून हाताळा. **Subtracting one from the other eliminates  $R_f$**  आणि market risk premium शिल्लक राहतो, कारण expected returns मधला फरक म्हणजे betas मधला फरक गुणिले premium.  $R_f$  साठी परत substitute करा, मग  $R_m = R_f +$

premium. **Answer the parts in the order asked** — premium आधी हाती येत असला तरीही.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 3 प्रश्न

- दिलेला dividend नुकताच दिलेला आहे की अपेक्षित आहे ते तपासा. नुकताच दिलेला असेल तर price ने भागण्याआधी त्याला एक अधिक  $g$  ने गुणा.
- Flotation cost price मधून वजा करा, dividend मधून नाही.

|                                                |                         |        |
|------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| TQ 6.3 • RTP 2025-Jan [11] (b) • DESC • Pg 162 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.1 • RTP 2025-Sep [8] • Pg 164             | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.3 • PYQ 2026-Sep [2] (b) • 3M • Pg 166    | LEVEL II<br>Application | Medium |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 4 प्रश्न

- जिथे retention आणि retained earnings वरचा return बदलतो, तिथे growth rate सोबत dividend सुद्धा पुन्हा काढा. फक्त  $g$  बदलणे हे नेहमीचे अर्धवट उत्तर.

|                                                       |                      |        |
|-------------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 6.1 • MTP 2019-Mar [6] (c) • DESC • 2M • Pg 161    | LEVEL II<br>Analysis | Easy   |
| TQ 6.4 • MTP 2026-Apr S2 [4] (c) • DESC • 2M • Pg 163 | LEVEL II<br>Analysis | Easy   |
| PQ 6.2 • MTP 2025-Dec S2 [3] (b) • 3M • Pg 165        | LEVEL II<br>Analysis | Easy   |
| TQ 6.2 • PYQ 2020-Nov [6] (c) • 2M • Pg 162           | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

## विषय 7: Cost of Retained Earning KR

L2P6-A-C4-T07

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — cost of retained earnings नेमका काय असतो ते.

### NOTES

स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण या प्रकरणातल्या बहुतेक प्रश्नांच्या WACC table मध्ये retained earnings असतातच, त्यामुळे हा नियम आपोआप यायला हवा:  $K_r = K_e$ . 2026-Apr चे उत्तर तो सरळ सांगते, 2019-Nov चे

उत्तर तोच पुन्हा सांगते, आणि 2025-May चे उत्तर कारणही देते — **in the absence of information on opportunity cost.**

जिथे प्रश्नात personal income tax चा दर दिलेला असतो, आणि फक्त तेव्हाच, उत्तरे तो कमी करतात:  $Kr = Ke (1 - tp)$ . 2024-May च्या उत्तरात Ke 18.32% आणि personal tax rate 20% घेऊन **14.656%** काढले आहे. प्रश्नात personal tax rate नसेल तर कोणतीही दुरुस्ती करूच नका — corporate tax rate चा याच्याशी काहीही संबंध नाही.

Book value च्या WACC table मध्ये retained earnings **their own row at the same cost as equity** अशी येतात. 2026-Apr च्या उत्तरात equity ला 0.3 आणि retained earnings ला 0.2 weight दिले आहे आणि दोन्हीचा cost 21.8% धरला आहे. त्या वेगवेगळ्या ओळींवरच ठेवा; एकत्र केल्याने WACC ची बेरीज तीच राहिली तरी weighting चा mark जातो.

Market value weights वर हाताळणी वेगळी असते आणि उत्तरे ते स्पष्ट सांगतात: reserves and surplus चे market value **already included in the market value of equity** असते. जिथे एखादे उत्तर तरीही त्यांना दोन ओळींवर दाखवते, तिथे ते reserves ला वेगळा भाव न लावता एकच equity market value book value च्या प्रमाणात विभागते.

Marginal cost च्या प्रश्नांत retained earnings स्वस्त finance ची कमाल मर्यादा ठरवतात: **retained earnings ÷ equity's proportion of total capital** एवढी रक्कम नवीन shares विकण्याआधी खर्च करता येते. त्या बिंदूपलीकडे Ke नव्या issue price वर पुन्हा काढला जातो, त्यामुळे cost of retained earnings आणि नव्या equity चा cost हे एकच आकडे राहत नाहीत.

## विषय 8: Weighted Average Cost of Capital (WACC)

L2P6-A-C4-T08

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — weighted average cost of capital आणि book value विरुद्ध market value weights.

### NOTES

उत्तरे जो formula लिहितात तो म्हणजे **WACC = WdKd(1-T) + WpKp + WeKe**, आणि working नेहमी तेच table असते: source, amount, weight, after-tax cost, product. **Weights total 1.00** आणि product च्या column ची बेरीज म्हणजे WACC. प्रत्येक component cost हे table च्या वर क्रमांक दिलेले working note म्हणून मांडा, table च्या आत कधीही नाही; working notes ला table पेक्षा वेगळे marks असतात.

Book value weights capital structure जशी दिली आहे तशी घेतात. **Market value weights are price times number of units**, आणि units ची संख्या book value भागिले face value अशी येते — `100 च्या debentures चे `6,00,000 म्हणजे market price वर धरलेल्या 6,000 debentures. प्रश्न कोणता आधार सांगतो ते वाचा. बरेच प्रश्न दोन्ही मागतात, आणि 2026-Apr चे उत्तर book weights वर 15.5% आणि market weights वर

14.88% दाखवते.

काहीही weight करण्याआधी दिलेले भाव दुरुस्त करा. **cum-dividend price less the dividend** केल्यावर preference चा market price मिळतो — `18 मधून `2 वजा केले की `16. **120 per cent ex-interest** असा भाव असलेल्या debentures चे मूल्य `120. प्रति share चा flotation cost हा  $K_e$  च्या भाजकातील price मधून वजा होतो, weights साठी वापरलेल्या market value मधून नाही.

Data ज्या मार्गाने परवानगी देईल त्या मार्गाने  $K_e$  table पर्यंत पोहोचतो, आणि उत्तरे मोकळेपणाने मार्ग बदलतात: dividend आणि growth rate दिले असतील तिथे  $D_1/P_0 + g$ , CAPM ची माहिती दिली असेल तिथे  $R_f + \beta(R_m - R_f)$ , आणि फक्त P/E multiple छापला असेल तिथे  $K_e = 1 \div P/E \text{ ratio}$  — P/E 4 असेल तर 25%, P/E 6.667 असेल तर 15%. जिथे प्रश्न  $K_e$  सरळ सांगतो, तिथे तो दिल्याप्रमाणे वापरा आणि तसे लिहा.

Expansion चा प्रकार नव्या कर्जाआधीचा आणि नंतरचा WACC विचारतो. **the new dividend and the fallen share price** वर  $K_e$  पुन्हा काढा — investors चा अपेक्षित return वाढल्यामुळे price पडतो — नवे loan किंवा debenture स्वतःच्या cost वर स्वतंत्र ओळ म्हणून जोडा, आणि वाढलेल्या एकूण रकमेवर पुन्हा weights काढा. 2023-May च्या उत्तरात book weights वर 18.40% वरून 16.76% झाले.

Reverse प्रकार WACC देतो आणि एक interest rate लपवतो. Debenture चा rate x धरा, debentures वरचा आणि bank loan वरचा  $K_d$  x च्या भाषेत मांडा, product चा column x सकटच भरा, आणि **set the column total equal to the given WACC**. 2024-Mar च्या उत्तरात  $x = 8.20\%$  आले आणि मग bank loan साठी  $1.4x = 11.48\%$ .

जिथे प्रश्न financing options ची तुलना करतो, तिथे उत्तरे क्रमाने चार steps चालवतात: **net proceeds after flotation** आणि त्यातून येणारी shares ची संख्या, **interest coverage ratio against the covenant**, प्रत्येक option खालचा EPS, आणि मग प्रत्येक option खालचा WACC. निकाल स्पष्ट शब्दांत येतो — **mixed financing is recommended**, कारण ते covenant पाळते, debt च्या पर्यायापेक्षा जास्त EPS देते आणि equity च्या पर्यायापेक्षा कमी WACC देते. एकट्या debt चा WACC 8.4% असा सर्वात कमी होता, तरीही 2.5 च्या किमान मर्यादित 2.45 च्या ICR मुळे तो नापास ठरला.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 14 प्रश्न

- आधी प्रत्येक component cost क्रमांक दिलेले working note म्हणून काढा, मग एकच table भरा. त्या notes ना स्वतःचे marks असतात.
- आधार table च्या heading मध्येच लिहा — book value weights की market value weights. चुकीच्या आधारावरचे उत्तर costs बरोबर असले तरी weighting चे marks गमावते.

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<br>Application | Medium |
| PQ 8.9 · RTP 2025-Jan [5] · Pg 184               | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 8.10 · RTP 2025-May [5] · Pg 186              | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 8.11 · PYQ 2025-Sep [1] (a) {C} · 5M · Pg 190 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 8.12 · RTP 2025-Sep [6] · Pg 191              | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 8.13 · MTP 2025-Nov S1 [1] (a) · 5M · Pg 195  | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 8.1 · PYQ 2021-Jan [4] · 10M · Pg 167         | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 8.4 · PYQ 2023-May [4] · 10M · Pg 173         | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 8.5 · MTP 2024-Mar [3] (a) · 8M · Pg 176      | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 8.6 · PYQ 2024-Sep [2] (a) · 8M · Pg 177      | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 8.14 · MTP 2026-Apr S2 [3] (a) · 7M · Pg 196  | LEVEL II<br>Application | Hard   |

## विषय 9: Marginal Cost of Capital

L2P6-A-C4-T09

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — marginal cost of capital आणि तो कोणत्या finance पातळीवर बदलतो.

### NOTES

Marginal cost of capital म्हणजे पुढे उभ्या केल्या जाणाऱ्या रुपयाचा weighted cost. **specific costs of the new issues** हे सध्याच्या capital structure च्या weights सोबत वापरा — प्रश्न त्या weights ना नेहमी optimum म्हणतो — आणि WACC साठी वापरता तेच proportion, specific cost आणि product चे table मांडा. Weights बदलत नाहीत; फक्त costs बदलतात.

Specific costs नव्या अटीवरून येतात, जुन्यांवरून नाही: debenture च्या चालू market price वर  $K_d = I(1-t) \div P_0$ , नव्या preference shares ज्या भावाला विकता येतील त्या  $K_p = PD \div \text{net price}$ , आणि equity retained earnings मधून येते असे धरून  $K_e = D_1/P_0 + g$ . 2022-Nov च्या उत्तरात 10.9375%, 13.1148% आणि 15% आले, आणि marginal cost 14.3% आला.

या प्रश्नांत D1 हा EPS वरून ठरतो, दुसरीकडून घेतला जात नाही: **next year's DPS is 50% of the stated year's EPS**, त्यामुळे EPS `2.50 असेल तर D1 `1.25 आणि EPS `2.36 असेल तर `1.18. प्रश्न कोणत्या वर्षाच्या EPS कडे

बोट दाखवतो ते वाचा; ते सहसा balance sheet date च्या आधीचे वर्ष असते.

जिथे दहा वर्षांचा EPS चा एकसमान कल छापलेला असतो, तिथे growth rate  $(EPS2 - EPS1) \div EPS1$  मधून येतो. 2025-Aug चे उत्तर `1.00 वरून `1.10 अशी वाढ पाहून सरळ 10% वाचते आणि दुसरे कोणतेही वर्ष वापरत नाही. लगतची एकच जोडी पुरते, कारण कल एकसमान आहे.

प्रश्नाचा दुसरा अर्धा भाग नेहमी break point असतो: **retained earnings  $\div$  equity's proportion of total capital**. 80% equity प्रमाण असताना `62,500 च्या retained earnings मधून `78,125 एवढी रक्कम नवी equity विकण्याआधी खर्च करता येते; त्याच प्रमाणावर `11,800 मधून `14,750 येतात. आधी retained earnings चा आकडा EPS च्या 50% गुणिले shares ची संख्या असा दाखवा.

Break point नंतर नव्या issue price वर Ke पुन्हा काढा आणि संपूर्ण table नव्याने बांधा. 2025-Aug च्या उत्तरात `1.18  $\div$  `25 + 0.10 मधून 14.72% आले, तर retained earnings मधून 16% येत होते, त्यामुळे **the marginal cost fell to 13.63%** — `25 हा issue price `19.67 च्या market price पेक्षा वरचा होता, म्हणूनच cost वाढण्याऐवजी घटला.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 2 प्रश्न

- Marginal cost च्या table आधी तिन्ही specific costs स्वतंत्र क्रमांकित steps म्हणून दाखवा. प्रत्येकाला स्वतःचा mark असतो.
- Break point हा भागाकार दाखवून रुपयांतील रक्कम म्हणून लिहा, नुसते प्रमाण म्हणून नाही.

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: एकत्रित प्रश्न [Comprehensive Questions]

L2P6-A-C4-T10

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Cost of Capital — component costs, slab-rate debt आणि additional finance चा cost एकत्र आणणारी सविस्तर उदाहरणे.

### NOTES

नेहमीचा सविस्तर प्रश्न ठरलेल्या debt to equity ratio मध्ये additional finance उभे करतो आणि क्रमाने चार गोष्टी विचारतो: **the pattern of finance**, additional debt चा post-tax average cost, cost of equity आणि retained earnings, आणि मग **the overall weighted average cost of the additional finance**. त्याच चार headings खाली त्याच क्रमाने उत्तर लिहा; marks त्यांच्यात बऱ्यापैकी सारखे वाटलेले असतात.

काहीही मोजण्याआधी pattern हा एक छोटे capital structure चे statement म्हणून मांडा. Equity म्हणजे एकूण

रकमेतला ratio नुसार येणारा वाटा, आणि **retained earnings come out of the equity share**, त्याच्या वर नाही — `3.75 crore equity मध्ये `1 crore retentions असतील तर `2.75 crore एवढे नवे equity capital उरते. मग debt त्याच्या slabs मध्ये स्वतंत्र ओळीत विभागले जाते, आणि त्या ओळींची बेरीज म्हणजे उभी करायची रक्कम.

Slab-rate debt ची सरासरी रकमेनुसार काढतात, कधीही साध्या सरासरीने नाही: **average Kd =  $\Sigma (\text{slab Kd} \times \text{slab weight})$** , जिथे slab weight म्हणजे त्या slab ची रक्कम भागिले एकूण debt. 2021-Jul च्या उत्तरात 7%, 6.30% आणि 5.60% ला 5:5:10 या प्रमाणात weight देऊन 6.125% काढले आहे. 2019-Nov चे उत्तर दोन slabs वर तेच करून 8.1% पर्यंत पोहोचते.

प्रत्येक slab चा rate tax आधीचा आहे की नंतरचा ते वाचा. 2023-Nov चा प्रश्न 8% आणि 10% tax आधीचे देतो आणि **12% after tax** देतो, आणि उत्तर (1-t) फक्त पहिल्या दोहोंना लावते. या विषयात सर्वात जास्त वेळा दुरुस्त होणारी चूक हीच आहे, आणि ती average cost of debt बदलते आणि त्यामुळे शेवटचा WACC सुद्धा.

Ke साठी उत्तरे dividend growth model वापरतात आणि कोणता dividend धरला आहे ते स्पष्ट सांगतात. 2021-Jul चे उत्तर **DPS is treated as D0** असे नोंदवते आणि (1+g) ने गुणते; 2019-May चे उत्तर D1 म्हणजे EPS गुणिले payout ratio असे घेते. जिथे त्याऐवजी retention ratio दिलेला असतो, तिथे **D0 = (1 - retention) × EPS** आणि EPS म्हणजे एकूण earnings भागिले shares ची संख्या. सर्वत्र **Kr = Ke**.

Cut-off-rate चा प्रकार संपूर्ण project च्या प्रत्येक slab चा cost काढतो, फक्त त्यातल्या debt चा नाही. त्या slab ला लागू होणाऱ्या debt आणि equity च्या rates मधून प्रत्येक slab साठी Ko बांधा, मग **cost each tranche at its own Ko**, आणि मग एकूण cost भागिले एकूण capital. 2024-Jul च्या उत्तरात अशाच पद्धतीने `15 lakh चा भाव 12.95% आणि `26 lakh चा 13.79% धरला आहे.

तो प्रकार एका निर्णयावर संपतो, आणि ते वाक्यच शेवटचा mark असते. Tax नंतर 13% परतावा देणारा project तेव्हाच स्वीकारार्ह असतो जेव्हा त्याचा **overall cost of capital is 13% or less**, कारण 13% वर तो फक्त break even होतो. म्हणून 12.95% वरचा Project I स्वीकारला जातो आणि 13.79% वरचा Project II नाकारला जातो, आणि दोहोंमध्ये interpolate केल्यावर break even होणारा सर्वात मोठा project मिळतो — **`15.65 lakh**.

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे · 8 प्रश्न

- कोणताही cost मोजण्याआधी finance उभे केल्यानंतरची capital structure एक statement म्हणून लिहून काढा. एकट्या त्या statement मध्येच बरेच marks असतात.
- प्रश्नातून प्रत्येक rate उचलताना त्यावर tax आधीचा की tax नंतरचा असे label लावा, आणि तेच label तुमच्या working मध्ये न्या.

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

Hard

|                                              |                                |             |
|----------------------------------------------|--------------------------------|-------------|
|                                              | Application                    |             |
| PQ 10.4 • PYQ 2022-May [5] • 10M • Pg 208    | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Hard</b> |
| PQ 10.5 • PYQ 2023-Nov [4] • 10M • Pg 210    | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Hard</b> |
| PQ 10.6 • PYQ 2024-May [2] (a) • 6M • Pg 213 | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Hard</b> |
| PQ 10.8 • PYQ 2025-Jan [2] (a) • 7M • Pg 217 | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Hard</b> |

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 5

## Financing Decisions - Capital Structure

6 विषय • 38 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

6.9%

203 पैकी 14 marks

Level II — Analysis &amp; Application

93.1%

203 पैकी 189 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे फक्त 7% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे.

## विषय 1: Capital Structure म्हणजे काय [Meaning of Capital Structure]

L2P6-A-C5-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure — capital structure चा अर्थ आणि capital चा source व quantum ठरवण्यामागचे factors.

## NOTES

Capital structure म्हणजे firm स्वतःसाठी ज्या long-term sources मधून निधी उभा करते त्यांचे मिश्रण. अर्थावर छापलेला एकमेव प्रश्न **capital चा source आणि quantum ठरवताना विचारात घेतले जाणारे factors** विचारतो, आणि छापील उत्तर तीनच सांगते — प्रत्येकाला कारणाची एक ओळ. याखेरीज दुसरे काहीही अपेक्षित नाही.

उत्तर ज्या क्रमाने ते तीन देते तोच क्रम पाळा. **Control** — existing shareholders कडेच majority stake राहिल अशी रचना असावी. **Risk** — company चा financial risk सहन होण्याच्या मर्यादितपलीकडे जाणार नाही अशी रचना असावी. **Cost** — overall cost of capital किमान राहिला पाहिजे.

हा दोन marks चा प्रश्न आहे, त्यामुळे उत्तराचा आकार तीन headings आणि प्रत्येकाखाली एक वाक्य एवढाच.

**Marks किती factors सांगितले यावर मिळतात**, स्पष्टीकरण किती लांब आहे यावर नाही. capital structure च्या theories कडे वळू नका; तो वेगळा विषय आहे आणि इथे त्याचे काहीही marks नाहीत.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- स्पष्टीकरणाला सुरुवात करण्यापूर्वी Control, Risk आणि Cost ही तीन नावे सांगा, मग प्रत्येकासाठी उत्तरातील एका ओळीचे कारण द्या.

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

LEVEL I  
Remembering

Easy

## विषय 2: Capital Structure च्या theories [Capital Structure Theories]

L2P6-A-C5-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure — यातील capital structure च्या theories, म्हणजे Net Income, Net Operating Income, Traditional, tax सह आणि tax शिवाय Modigliani-Miller, आणि शेवटी Pecking Order.

### NOTES

**Pecking Order theory** नुसार सर्वात कमी माहिती उघड करणाऱ्या source ला manager जी पसंती देतो, तिच्यानुसार structure चा निर्णय होतो. ही उतरंड ठरलेली आहे आणि marks तिच्याच क्रमाने मिळतात: **Rule 1, आधी internal finance वापरा**; Rule 2, त्यानंतर debt काढा — secured, unsecured किंवा hybrid; Rule 3, नवे equity shares सर्वात शेवटी काढा. cost of capital किमान ठेवणे, financial control टिकवणे आणि बाजारातील नकारात्मक संकेत टाळणे यासाठी ही उतरंड आहे. भविष्यातील earnings बदल खात्री असेल तेव्हा firms debt काढतात आणि शंका असेल तेव्हा equity.

**Net Income approach** म्हणजे तीन ओळी. Market value of equity =  $(EBIT - \text{Interest}) \div K_e$ ; त्यात debt ची market value मिळवली की firm चे value येते; मग  $K_o = EBIT \div \text{Value of the firm}$ . EBIT ₹3,00,000, interest ₹1,00,000 आणि 12.5% capitalisation rate यावर उत्तर equity ₹16,00,000, firm ₹26,00,000 आणि overall cost 11.54% इथवर पोहोचते.

**Traditional approach** चा प्रश्न debt चे अनेक स्तर देतो, प्रत्येकाला स्वतःचा  $K_d$  आणि  $K_e$ , आणि कोणता स्तर सुचवाल ते विचारतो. प्रत्येक पर्यायासाठी एक column मांडा: EBIT, वजा interest, equity holders ना उपलब्ध earnings, भागिले equity capitalisation rate — यातून market value of equity; त्यात दिलेली debt ची market value मिळवा, म्हणजे total market value; मग overall cost =  $EBIT \div \text{total market value}$ . **ज्या पर्यायाचा overall cost of capital किमान असेल तोच सुचवा**, आणि ते वाक्य लिहून काढा.

tax शिवाय MM दोन्ही firms चे value समान मानते, त्यामुळे जिथे levered firm जास्त किमतीची दिसते तिथे investor arbitrage करतो. तीन steps, नेहमी याच क्रमाने: दोन्ही firms चे value काढा (equity = earnings available to equity  $\div K_e$ , अधिक debt); levered firm मधील holding विका आणि **levered firm च्या debt चे तेवढेच प्रमाण कर्जाऊ घ्या**; संपूर्ण रक्कम unlevered firm च्या shares मध्ये गुंतवा आणि वैयक्तिक कर्जावरील interest वजा करून नवे income जुन्याशी ताडून पाहा. **प्रश्न जे विचारतो ते incremental income हेच आहे.**

tax सह MM दिलेल्या market value पासून उलट्या दिशेने चालते. आधी **Net income to equity = Market value  $\times K_e$** , मग  $EBIT = \text{net income} \div (1 - t)$ . त्यानंतरच दोन income columns लिहा — all-equity आणि equity-plus-debt — equity holders ना उपलब्ध income पर्यंत. levered firm चे value म्हणजे unlevered firm चे value अधिक tax shield,  $V_l = V_u + (t \times \text{Debt})$  — tax rate गुणिले debt ची रक्कम, कधीही interest ची नव्हे.

restructuring नंतर **equity value = levered value less the equity repurchased**, आणि  $K_e = \text{income available to equity} \div \text{that equity value}$ . Cost of debt after tax म्हणजे  $I(1 - t)$ . WACC चे table amount, cost, weight आणि product अशा columns सह मांडा. परीक्षकाला परिणाम तीन वाक्यांत हवा असतो: market

value हे tax shield एवढे वाढते, **overall cost खाली येतो**, आणि नव्याने आलेल्या financial risk मुळे cost of equity वाढतो.  $K_o = K_{eu}[1 - (t \times L)]$  आणि  $K_e = K_{eu} + (K_{eu} - K_d) \times Debt(1 - t) \div Equity$  ही दोन्ही सूत्रे तेच आकडे देतात आणि उत्तरे दोन्ही मार्ग छापतात.

उत्तरांमध्ये सर्वात वारंवार दुरुस्त होणारा सापळा म्हणजे वजावटीचा क्रम: **interest हे tax च्या आधी वजा होते**, त्यामुळे levered firm मध्ये equity ला उपलब्ध earnings म्हणजे EBIT वजा interest, आणि त्यावर मग tax. आधी tax लावून नंतर interest वजा केले की आकडा नीटनेटका दिसतो पण चुकीचा असतो. net operating income approach खाली दोन्ही values समान का येतात याचे उत्तरातील कारण पाठ करा — **equity capitalisation हे debt-equity ratio चे linear function आहे**, त्यामुळे equity वरील अपेक्षित return मधील घट स्वस्त debt गमावल्याची भरपाई तंतोतंत करते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- theory वापरण्यापूर्वी तिचे नाव सांगा. pecking order च्या उत्तरात तीन rules आणि ती उतरंड का आहे याचे कारण येते; NOI च्या उत्तरात equity return आणि debt-equity ratio यांतील linear संबंध येतो.
- प्रश्न value, cost of capital आणि cost of equity वरील परिणाम विचारत असेल तर तीन वेगवेगळ्या labelled भागांत उत्तर द्या आणि प्रत्येकात बदलाची दिशा स्पष्ट लिहा.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 10 प्रश्न

- इतर काहीही करण्यापूर्वी दिलेल्या market value आणि  $K_e$  वरून EBIT काढा. पुढचा प्रत्येक आकडा त्यावरच अवलंबून असतो, आणि न सुटणारे वाटणारे प्रश्न बहुधा हाच step वगळल्यामुळे अडतात.
- आधी सूत्र लिहा, मग substitute करा, मग परिणाम रुपयांत किंवा percentage points मध्ये सांगा. परिणामाचे वाक्य नसलेला नुसता आकडा शेवटचा mark गमावतो.

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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- arbitrage च्या प्रश्नात आधी दोन्ही firms चे value काढा आणि investor च्या holding मधला एक रुपयाही हलवण्यापूर्वी कोणती firm overvalued आहे ते स्पष्ट सांगा.
- दोन firms मध्ये फरक फक्त gearing चा असेल तेव्हा दोन्ही columns शेजारीशेजारी मांडा आणि वापरलेल्या debt च्या आधारे equity वरील अपेक्षित return मधील फरक समजावून सांगा.

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

LEVEL II  
Analysis

Hard

### विषय 3: Capital Structure ठरवणारे घटक [Factors Determining Capital Structure]

L2P6-A-C5-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure — capital structure ठरवणारे factors आणि expansion साठी debt की equity ही निवड.

#### NOTES

theory चा प्रश्न विचारतो की debt, equity किंवा दोन्हीचे मिश्रण यांतून funds उभे करण्यापूर्वी तुम्ही कशाचे मूल्यमापन कराल. छापील उत्तर चार गोष्टी सांगते: **cost of capital** — tax shield मुळे debt स्वस्त पडते, पण अतिरिक्त debt financial risk वाढवते; **control** — equity मुळे मालकी विरळ होते, debt मुळे होत नाही; सध्याचे interest rates आणि बाजारातील परिस्थिती; आणि **cash flow stability** — स्थिर cash flows debt सहज पेलू शकतात. उत्तर जसे संपते तसेच संपवा: स्थिर earnings आणि control टिकवण्याची इच्छा असेल तर debt चा वाजवी हिस्सा असलेले मिश्रण योग्य ठरते.

इथला प्रत्येक practical प्रश्न म्हणजे दोन मार्गांनी वित्तपुरवठा केलेला expansion, आणि expansion नंतरचा EBIT सहसा दिलेला नसतो. उत्तरे हे स्पष्ट लिहितात आणि असे गृहीत धरतात की **existing return on capital employed is maintained**: सध्याच्या आकड्यांवरून  $ROCE = EBIT \div \text{capital employed}$  असा काढा, मग तोच वाढलेल्या base ला लावा, म्हणजे **proposed EBIT = new capital employed × ROCE**. हे गृहीतक वापरण्यापूर्वी स्वतंत्र ओळीत लिहा, कारण प्रत्येक छापील उत्तर ते लिहिते.

Capital employed म्हणजे equity share capital अधिक reserves आणि retained earnings अधिक debt; आणि जिथे फक्त interest चा आकडा दिला असेल तिथे debt म्हणजे  $\text{interest} \div \text{rate} = 12\%$  दराने ₹1,20,000 म्हणजे ₹10,00,000 चे debentures. ही ओळ संपूर्ण प्रश्नाचा पाया आहे; ती चुकली की पुढचा प्रत्येक आकडा चुकतो.

मग प्रत्येक plan साठी एक column, याच क्रमाने: EBIT, वजा existing interest, वजा new interest, EBT, वजा

tax, PAT, वजा preference dividend, equity shareholders साठी earnings, ÷ shares ची संख्या, EPS. **New shares = funds raised ÷ market price**, आणि ती संख्या सध्याच्या संख्येत मिळवा. दर slab नुसार असेल तेव्हा कर्ज slabs मध्ये विभागा आणि interest ची प्रत्येक ओळ स्वतंत्र दाखवा.

या प्रश्नांत एक वळण असते: **P/E ratio बदलवणारी debt-equity ची मर्यादा**. हे प्रमाण प्रश्नाने दिलेल्या व्याख्येनुसारच काढा —  $\text{Debt} \div \text{Shareholders' funds} / \text{Debt} \div (\text{Debt} + \text{Equity})$  यांपैकी जी व्याख्या दिली असेल ती — प्रत्येक plan मर्यादेच्या कोणत्या बाजूला पडतो ते सांगा आणि त्यापुढे येणारा P/E ratio लावा. मग **MPS = EPS × P/E ratio**.

प्रत्यक्ष विचारलेल्या प्रश्नाचेच उत्तर द्या. जिथे उद्दिष्ट market price आहे तिथे **जास्त EPS देणारा plan सुद्धा हरू शकतो**: K Textiles च्या उत्तरात loan चा पर्याय EPS `2.053 विरुद्ध `1.911 देतो, पण P/E ratio 8 वर घसरल्यावर market price `16.42 विरुद्ध `19.11 येते. प्रश्न मुळात expansion करावे का असे विचारत असेल, तर source सुचवण्यापूर्वी expansion नंतरचा EPS **existing EPS** शी ताडून पाहा.

या विषयातील एक प्रश्न वेगळ्याच प्रकारचा आहे — **external funds requirement**. EFR = लागणारी अतिरिक्त assets वजा पुन्हा गुंतवलेली earnings; इथे अतिरिक्त assets म्हणजे (total assets वजा payables आणि provisions) × sales मधील वाढ, आणि हे दोन्ही sales च्या प्रमाणातच बदलतात. मग ठरलेल्या प्राधान्यक्रमाने ती गरज भागवा: **current ratio of 1.40** जेवढी मुभा देतो तेवढे short-term borrowing, **fixed assets to long-term loans ratio of 1.50** जेवढी मुभा देतो तेवढी long-term loans, आणि उरलेल्यासाठी equity.

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे · 9 प्रश्न

- आधी working notes दाखवा — capital employed, ROCE, proposed EBIT, नव्या shares ची संख्या, debt-equity ratio — मग तुलनात्मक column. table ला जेवढे marks आहेत तेवढेच या notes ला आहेत.
- उद्दिष्ट EPS आहे की market price per share हे नीट वाचा आणि शिफारस त्याच भाषेत लिहा. सल्ल्याचे वाक्य नसलेले बरोबर table शेवटचा mark गमावते.

|                                                       |                         |        |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 3.5 · PYQ 2024-Sep [3] (b) · 5M · Pg 247           | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 3.6 · MTP 2025-Aug S2 [2] (b) · 5M · Pg 250        | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 3.7 · PYQ 2025-Sep [3] (a) · 7M · Pg 252           | LEVEL II<br>Application | Medium |
| TQ 3.1 · MTP 2025-Aug S2 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 239 | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 3.1 · PYQ 2021-Dec [3] · 10M · Pg 239              | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 3.2 · PYQ 2022-May [4] · 10M · Pg 241              | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 3.3 · PYQ 2023-May [3] · 10M · Pg 243              | LEVEL II<br>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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure — optimal capital structure आणि ती तपासण्याची प्रक्रिया.

### NOTES

**Optimum capital structure** म्हणजे equity आणि debt यांचे असे मिश्रण ज्यावर firm ची संपत्ती कमाल असते. त्या मिश्रणावर **cost of capital किमान असतो** आणि market price per share, म्हणजेच firm चे value, कमाल असते. दोन्ही भाग द्या; cost आणि value वर काय परिणाम होतो हे न सांगणारी व्याख्या म्हणजे अर्धेच उत्तर, आणि दुसरा mark त्या दुसऱ्या भागातच असतो.

ती तपासण्याच्या प्रक्रियेत नावाने ओळखले जाणारे तीन steps आहेत, आणि marks त्यांच्या संख्येनुसार मिळतात.

**EBIT-EPS-MPS analysis:** प्रत्येक structure साठी एकच EBIT घेऊन सुरुवात करा, EPS काढा, मग तो एकतर P/E ratio ने गुणा किंवा cost of equity ने भागा, म्हणजे MPS येतो, आणि सर्वात जास्त MPS देणारे structure निवडा.

**Indifference point analysis:** पहिली कसोटी एकाच EBIT वर value ठरवते, म्हणून EBIT बदलला तर निर्णय बदललेला का ते तपासा. **Financial break-even point analysis:** financial risk structure बरोबर बदलतो, आणि P/E ratio किंवा  $K_e$  त्याला आधीच परावर्तित करत असला तरी तो स्वतंत्रपणे काढून विचारात घेता येतो.

उद्दिष्टापासून सुरुवात करा. उत्तर **financial management चे उद्दिष्ट संपत्ती कमाल करणे हे आहे** या वाक्याने सुरू होते आणि त्यातूनच कसोटी काढते. दोन marks चे उत्तर असले तरी तिन्ही steps ची नावे सांगा; एकट्या EBIT-EPS analysis चे वर्णन हा विषय पूर्ण करत नाही.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- वर्णन करण्यापूर्वी तिन्ही steps ची नावे सांगा — 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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- प्रक्रिया वर्णनाच्या रूपात नव्हे तर क्रमवार steps च्या रूपात लिहा. marks क्रमातच आहेत — मिश्रणाचा अंदाज करा, प्रत्येक पातळीवर cost काढा आणि किमान असेल तो निवडा.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure — यातील EBIT-EPS-MPS analysis, financial break-even point आणि indifference point हे तीन भाग बारकाईने पाहा.

### NOTES

Financial break-even point म्हणजे सर्व fixed financial charges — interest आणि preference dividend — भागवण्यासाठी लागणारी **EBIT ची किमान पातळी**, आणि याच पातळीवर **EPS शून्य होतो**. त्याखाली EPS ऋण असतो. त्यावर structure मध्ये fixed-cost financing ची आणखी साधने घेता येतात; अन्यथा equity च पसंत करावी लागते. ज्या plan वर interest नाहीच, त्याचा financial break-even शून्य असतो.

Preference dividend हा post-tax profit मधून दिला जातो, म्हणून त्या आकड्यात तो gross up करावा लागतो: **Financial BEP = Interest + Preference dividend ÷ (1 - t)**. `2,00,000 च्या 10% preference capital वर 50% tax rate असताना हा भार `40,000 असतो, `20,000 नव्हे; आणि हाच एक step त्याच आकाराच्या debt plan पेक्षा preference plan वाईट दाखवतो.

Indifference point म्हणजे **ज्या EBIT वर दोन्ही plans समान EPS देतात ती EBIT**.  $(EBIT - I_1)(1 - T) ÷ E_1$  हे  $(EBIT - I_2)(1 - T) ÷ E_2$  शी समान मांडा; इथे I म्हणजे प्रत्येक पर्यायाखालचा fixed interest चा भार, E म्हणजे equity shares ची संख्या आणि T म्हणजे tax rate. substitute करण्यापूर्वी सूत्र लिहून काढा आणि प्रत्येक पद स्पष्ट करा; त्याचा स्वतंत्र एक mark असतो, आणि नंतरची algebra दोन ओळींत संपते.

EBIT चे अनेक आकडे दिले असतील तेव्हा प्रत्येक plan चा EPS प्रत्येक EBIT वर table मध्ये मांडा आणि crossover table मधूनच वाचा. निष्कर्ष उत्तरे ज्या भाषेत लिहितात त्याच भाषेत लिहा: **`80,000 च्या वर debt-equity मिश्रण जास्त EPS देते**, त्याखाली equity financing जास्त देते, आणि preference-equity plan कोणत्याच पातळीवर स्वीकारार्ह नाही कारण त्याचा EPS सर्वत्र कमीच राहतो.

दोन plans मध्ये indifference point अजिबात नसूही शकतो — दोन्ही बाजूंची EBIT ची पदे कापली गेली की तो नसतोच — आणि मग निर्णय **dominance** वर ठरतो. Plan Y हा Plan Z वर वरचढ ठरतो, कारण त्याचा financial break-even `20,000 विरुद्ध `40,000 आहे आणि त्याचा EPS `4 विरुद्ध `3 आहे. कोणता plan वरचढ आहे ते सांगा आणि दोन्ही कारणे द्या.

अनेक प्रश्न हे विश्लेषण ratios पासून उलट्या दिशेने चालवतात. **EPS = MPS ÷ P/E ratio** आणि **earnings yield = EPS ÷ MPS**; EPS वरून equity साठीचे earnings येतात, त्यात preference dividend परत मिळवा, tax साठी gross up करून EBT काढा, interest मिळवून EBIT काढा, आणि तिथून leverages तुम्हाला contribution व sales पर्यंत नेतात. **Pre-tax interest rate = post-tax rate ÷ (1 - t)**, आणि debt म्हणजे interest ÷ त्या दराने.

दोन fixed charges एकमेकांत मिसळू नका. **Interest हे tax च्या आधी वजा होते, preference dividend नंतर**. एवढा एकच फरक financial break-even, EPS आणि उलट्या दिशेने चालणारा प्रश्न ज्या sales च्या आकड्यापर्यंत नेतो तो आकडा ठरवतो, आणि या उत्तरांमध्ये सर्वात वारंवार दुरुस्त होणारी चूक हीच आहे.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 8 प्रश्न

- कोणतेही leverage किंवा indifference point काढण्यापूर्वी प्रत्येक plan चा EBIT पासून EPS पर्यंतचा column एकाच rows मध्ये मांडा.
- indifference चे सूत्र त्यातील पदांच्या व्याख्येसह मांडा, मग substitute करा, मग त्या EBIT च्या वर आणि खाली कोणता plan श्रेयस्कर आहे ते सांगा.

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

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 2 प्रश्न

- तीन plans दिले असतील तेव्हा त्यांची जोड्याजोड्यांनी तुलना करा आणि एखादा plan फक्त दिलेल्या EBIT वरच नव्हे तर प्रत्येक पातळीवर dominated ठरतो का ते स्पष्ट सांगा.

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

**विषय 6: Over-Capitalisation and Under-Capitalisation**

L2P6-A-C5-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure — over-capitalisation आणि under-capitalisation: अर्थ, कारणे, परिणाम आणि उपाय.

**NOTES**

**Over-capitalisation म्हणजे गरजेपेक्षा जास्त capital:** firm कडे तिला लागते त्यापेक्षा जास्त capital असते,

तिच्या assets ची किंमत issued share capital पेक्षा कमी असते, आणि dividend व interest देण्यास तिची earnings अपुरी पडतात. आपल्या capital employed वर प्रचलित rate of return सातत्याने मिळवू न शकणाऱ्या firm ची ही अवस्था. दोन कसोट्यांवरून ती ओळखता येते — **प्रत्यक्ष earning हे चालू दरापेक्षा कमी**, आणि **real value हे book value पेक्षा कमी**. मुख्य लक्षण म्हणजे dividend आणि interest च्या भरण्यात घट, आणि त्याबरोबरच shares च्या value मध्ये घट.

कारणे, छापील क्रमाने: **capitalisation rate चा कमी अंदाज**; promoters नी गरजेचा अंदाज जास्त धरल्याने capital चे अति-निर्गमन; promotion आणि preliminary खर्च जास्त; reserves उपाशी ठेवणारे **उदार dividend policy**; अपुरी depreciation, ज्यामुळे assets चे real value हे book value खाली घसरते; आणि चलनवाढीच्या काळात company ची स्थापना, जिथे assets महाग विकत घेतल्या जातात आणि मंदी आली की त्यांची किंमत कोसळते. चार marks च्या छोट्या आवृत्तीत ही यादी येते — फायदेशीरपणे वापरता येईल त्यापेक्षा जास्त निधी उभारणे, company जो दर मिळवू शकते त्यापेक्षा जास्त दराने कर्ज घेणे, **goodwill सारख्या काल्पनिक assets साठी अवाजवी रक्कम देणे**, चुकीची depreciation आणि dividend policy, आणि earnings चा चुकीचा अंदाज.

परिणाम पाच, प्रत्येकाला कारणासह: **creditworthiness ढासळते**, त्यामुळे कर्ज आणि credit महाग पडते; investors चा विश्वास उडाल्याने आणखी capital मिळवणे कठीण होते; share ची किंमत face value खाली गेल्याने **goodwill चा न्हास**; स्पर्धात्मक खर्चात माल बनवता येत नसल्याने बाजार गमावणे; आणि संपूर्ण capital structure ची पुनर्रचना केली नाही तर **liquidation**. छोट्या आवृत्तीत dividend आणि interest च्या दरातील कपात आणि window dressing चा आश्रय या दोन भर पडतात.

उपाय स्वतंत्र प्रश्न म्हणून विचारले जातात आणि त्यात चार steps आहेत: company ची **सखोल पुनर्रचना**; **shares चा buyback**; debenture-holders आणि creditors यांच्या हक्कांत कपात; आणि shares च्या value मध्ये कपात, ज्यामुळे assets बदलण्यासाठी पुरेसा निधी मोकळा होतो.

हे सर्व दोन ते चार marks चे वर्णनात्मक प्रश्न आहेत, त्यामुळे उत्तराचा आकार ठरलेला आहे: अर्थाची एक ओळ, मग विचारलेल्या heading खाली क्रमवार यादी. **Marks किती मुद्दे सांगितले यावर मिळतात**, प्रत्येक स्पष्टीकरण किती लांब आहे यावर नाही. प्रश्न फक्त परिणाम विचारत असेल किंवा फक्त उपाय विचारत असेल, तर कारणांवर जागा खर्च करू नका.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 3 प्रश्न

- उत्तराच्याच शब्दांत अर्थाची एक ओळ लिहून सुरुवात करा: गरजेपेक्षा जास्त capital, issued share capital पेक्षा कमी किमतीच्या assets, आणि dividend व interest देण्यास अपुरी earnings.
- प्रश्नात परिस्थिती दिली असेल — मोठा capital base, कमी EPS — तर आधी त्या अवस्थेचे नाव सांगा, मग यादी द्या.

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 वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- उपाय कृतियोग्य असले पाहिजेत. अवस्थेचे पुन्हा वर्णन करण्याऐवजी company प्रत्येक घटकाबाबत काय करते ते सांगा — debt कमी करते, capital write down करते, earnings सुधारते.

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

**LEVEL II**  
Application

**Easy**

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 6

# Financing Decisions - Leverages

4 विषय • 39 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**1.7%**

229 पैकी 4 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**98.3%**

229 पैकी 225 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे फक्त 2% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे.

## विषय 1: प्रस्तावना [Introduction]

L2P6-A-C6-T01

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 6, Financing Decisions - Leverages — leverage ची ओळख आणि leverage चे तीन प्रकार.

### NOTES

फक्त introduction वर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण या प्रकरणात जे काही विचारले जाते ते सगळे एकाच column वर उभे आहे. तो एकदाच मांडा आणि कायम लक्षात ठेवा: **Sales - Variable cost = Contribution**, **Contribution - Fixed cost = EBIT**, **EBIT - Interest = EBT**, मग tax, मग preference dividend, आणि मग earnings for equity shareholders. या प्रकरणात विचारलेले प्रत्येक leverage म्हणजे त्या column मधील दोन ओळींचे ratio आहे.

Leverage म्हणजे बदल मोठा करून दाखवण्यासाठी fixed cost चा केलेला वापर. **Operating leverage arises from fixed operating cost** आणि sales मधील बदलाचा EBIT वर होणारा परिणाम ते मोजते. **Financial leverage arises from fixed financial cost** — म्हणजे interest आणि preference dividend — आणि EBIT मधील बदलाचा EPS वर होणारा परिणाम ते मोजते. Combined leverage या दोन्हींना सामावून घेते आणि sales मधील बदलाचा EPS वर होणारा परिणाम मोजते; म्हणूनच परीक्षेत सर्वाधिक वेळा तेच विचारले जाते.

प्रत्येक leverage एका risk ला नाव देते, आणि उत्तरांत हे शब्द सातत्याने तसेच वापरले जातात. **Operating risk attaches to the cost structure** आणि तो EBIT मधील चढउतारातून दिसतो; fixed cost नसती तर operating risk ही नसता. Financial risk म्हणजे **debt and preference shares in the capital structure** यांमुळे shareholders वर पडणारा अतिरिक्त risk. जी company जास्त debt काढते तिचा financial risk मुख्यतः equity

वर उभ्या असलेल्या company पेक्षा जास्त असतो, आणि combined leverage या दोन्हीची बेरीज मोजते.

उत्तरे ज्या स्वरूपात लिहितात त्याच स्वरूपातील तीन formulae: **DOL = Contribution ÷ EBIT**; **DFL = EBIT ÷ EBT**; **DCL = Contribution ÷ EBT**, किंवा **DOL × DFL**. तीन वेगवेगळ्या व्याख्या म्हणून नव्हे, तर वरच्या column मधील ओळीचे ratios म्हणून ते लक्षात ठेवा, कारण प्रश्नात यांपैकी दोन दिलेले असतात आणि तिसरे विचारले जाते.

## विषय 2: Operating Leverage

L2P6-A-C6-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 6, Financing Decisions - Leverages — operating leverage, त्याची गणना, आणि margin of safety व cost structure यांच्याशी असलेला त्याचा संबंध.

### NOTES

**DOL = Contribution ÷ EBIT**, आणि तितकेच बरोबर **DOL = 1 ÷ Margin of safety**. दिलेल्या माहितीतून जे आधी हाती येते तेच उत्तरे वापरतात: 0.25 चा margin of safety एका ओळीत 4 चे operating leverage देतो, आणि 0.1667 वरून 6 येते. जिथे contribution अज्ञात आहे तिथे हेच formula उलटे वाचा — **Contribution = EBIT × DOL** — कारण या विषयातले बहुतेक प्रश्न उलट्या दिशेने सोडवायचे असतात.

ठरलेला प्रश्न ratios देतो आणि income statement मागतो. उत्तरे ज्या क्रमाने जातात तो क्रम असा: **pre-tax interest rate = post-tax rate ÷ (1 - t)**, आणि interest = loan × that rate; financial leverage वरून EBIT, म्हणजे **FL = EBIT ÷ (EBIT - Interest)** सोडवून; operating leverage वरून contribution; fixed cost = contribution - EBIT; **Sales = Contribution ÷ P/V ratio**; आणि शिल्लक आकडा म्हणून variable cost. त्यानंतर statement नेहमीच्या क्रमाने वरून खाली मांडा.

उत्तरे कोणतेही स्पष्टीकरण न देता वापरतात असे दोन दुवे. **P/V ratio = Fixed cost ÷ BEP sales**, आणि **cash fixed cost = cash break-even sales × P/V ratio**; यात depreciation परत मिळवून total fixed cost काढला जातो. Variable cost ratio 60% असेल तर P/V ratio 40% असतो; दोघांची बेरीज नेहमी एक भरते, आणि उत्तरे एकाच step मध्ये एकावरून दुसऱ्यावर जातात.

**Financial leverage is a double-edged sword.** जिथे fixed-cost funds चा cost हा return on investment पेक्षा कमी असतो तिथे ते return on equity आणि EPS दोन्ही वाढवते, आणि interest वर company चा tax ही वाचतो; जिथे cost of debt हा return पेक्षा जास्त असतो तिथे ते दोन्ही खाली ओढते आणि company financial distress मध्ये जाऊ शकते. तिन्ही परिस्थिती उत्तरे ज्या शब्दांत मांडतात त्याच शब्दांत मांडा: **ROI above interest - favourable**; ROI below interest - unfavourable; ROI equal to interest - neutral, neither advantage nor disadvantage.

जिथे structure मध्ये preference shares आहेत तिथे financial leverage म्हणजे **EBIT ÷ [EBT - Preference dividend ÷ (1 - t)]**, आणि tax-exempt company मध्ये फक्त **EBIT ÷ (EBT - preference dividend)**. नेमक्या याच मुद्द्यावर ShirtCo च्या उत्तरात दिलेले 2 चे DFL दुरुस्त करून 3.33 केले आहे, आणि त्याबरोबर combined

leverage 12 वरून 20 वर नेले आहे.

हा विषय ज्या सापळ्याभोवती बांधला आहे तो असा: **operating leverage predicts EBIT only for a volume change.** Quantity मध्ये 10% वाढ झाली तर 6 चे DOL जी 60% EBIT वाढ सांगते ती खरोखर मिळते. पण quantity तेवढीच ठेवून selling price 10% वाढवला तर EBIT 100% ने वाढतो, कारण unit contribution ₹300 वरून ₹350 वर जाते आणि fixed cost जागच्या जागी राहतो. Demand ची elasticity 1.2 असेल तर तीच price वाढ quantity 12% ने कमी करते आणि EBIT फक्त 16% ने वाढतो. Operating leverage हे **a function of fixed cost, margin and volume** आहे.

प्रत्येक leverage च्या उत्तराचा शेवट comment ने होतो, आणि तो comment एक mark आहे. Operating leverage cost structure मधील **the choice of technology and fixed cost** दाखवते, आणि ते level specific आहे — company आपल्या operating break-even च्या पुढे काम करू लागली की operating leverage कमी होते. तो आकडा risk च्या दृष्टीने काय सांगतो ते लिहा, नुसता आकडा किती आहे एवढेच नको.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- उत्तर वापरते त्या तिन्ही परिस्थितींमध्ये double-edged sword समजावून सांगा, आणि प्रत्येकात EPS व return on equity या दोन्हीवरचा परिणाम नावानिशी लिहा.
- Operating leverage काय दर्शवते असे विचारले तर उत्तर cost structure मधील fixed cost आणि EBIT ची sales प्रती संवेदनशीलता या भाषेत द्या, आणि ते level specific आहे हेही सांगा.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 12 प्रश्न

- ज्या ratio मधून रुपयातला आकडा मिळतो तिथून सुरुवात करा — post-tax interest rate किंवा margin of safety — आणि column खालून वर बांधत जा. प्रत्येक working note स्वतंत्रपणे लिहा आणि त्याला क्रमांक द्या.
- प्रश्नात percentage change विचारला असेल तर leverage हा गुणक म्हणून वापरा आणि मग column पुन्हा मांडून पडताळणी करा; हीच पडताळणी उत्तरात छापलेली असते आणि तीच शेवटचा mark मिळवून देते.

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<br>Application | Medium |
| PQ 2.11 · PYQ 2026-Jan [2] (a) · 5M · Pg 307    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 2.1 · PYQ 2022-Nov [2] · 10M · Pg 283        | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2.6 · MTP 2025-Jul S1 [2] (a) · 8M · Pg 294  | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2.7 · MTP 2025-Aug S2 [2] (a) · 5M · Pg 297  | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2.10 · MTP 2025-Dec S2 [3] (a) · 7M · Pg 304 | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 2.12 · RTP 2026-May [7] · Pg 309             | LEVEL II<br>Application | Hard   |

### विषय 3: Financial Leverage

L2P6-A-C6-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 6, Financing Decisions - Leverages — financial leverage आणि trading on equity ही संकल्पना.

#### NOTES

Financial leverage म्हणजे equity share capital सोबत **the use of funds with fixed cost** — म्हणजे long-term debt आणि preference share capital — यांचा वापर, आणि हाच वापर **trading on equity** या नावाने ओळखला जातो. Fixed-cost funds चे प्रमाण equity capital च्या तुलनेत बऱ्यापैकी जास्त असते तेव्हा ती company trading on equity करते आहे असे म्हटले जाते.

दोन marks च्या उत्तराचा दुसरा अर्धा भाग विद्यार्थी गाळतात: company ची earnings तिच्या cost of debt पेक्षा जास्त असतील तेव्हा तिला **positive leverage** आहे असे म्हणतात. आधी trading on equity चा अर्थ लिहा, मग ही कसोटी. संज्ञा आणि कसोटी दोन्ही मिळून ते दोन marks मिळवून देतात.

**DFL = EBIT ÷ EBT**, जिथे EBT म्हणजे EBIT वजा interest. टक्केवारीच्या रूपात **DFL = % change in EPS ÷ % change in EBIT**, आणि फक्त टक्केवारी दिलेले प्रश्न याच वाटेने सुटतात: 1.9231 चे financial leverage असताना EBIT 15% ने हलला तर EPS त्याच दिशेने 28.85% ने हलतो.

Leverage favourable आहे का हे थेट विचारले जाते, आणि त्याची कसोटी म्हणजे तुलना, formula नव्हे.

**Compare ROCE with the rate of interest:** 9.375% चा return on capital employed आणि त्यासमोर 12% चा interest — म्हणजेच ती company **does not have favourable financial leverage**; rate of interest पेक्षा जास्त return असेल तर मात्र ते favourable ठरते. आधी दोन्ही आकडे द्या, मग एका ओळीत निर्णय.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- आधी संकल्पना समजावून सांगा, मग ती जिथे काम करते ती अट दाखवा: return on capital employed हा cost of debt पेक्षा जास्त असलाच पाहिजे. ही तुलना स्पष्ट शब्दांत लिहा; तेवढेच trading on equity चे सगळे सार आहे.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 6, Financing Decisions - Leverages — combined leverage, त्याचा operating आणि financial leverage शी असलेला संबंध, आणि व्यवसायाचा एकूण risk.

### NOTES

**DCL = DOL × DFL**, आणि तितकेच बरोबर **DCL = Contribution ÷ EBT**. दिलेल्या माहितीतून कमी steps मध्ये जे हाती येते ते वापरा; दोन्ही ग्राह्य आहेत. तिघांपैकी दोन दिलेले असतील तर तिसरे एका भागाकारात मिळते — 1.2 च्या operating leverage वर 2.16 चे combined leverage म्हणजे 1.8 चे financial leverage, आणि कित्येक प्रश्नांत भाग (i) एवढाच असतो.

काहीही मोजण्याआधी column उभा करा: Sales, वजा variable cost, Contribution, वजा fixed cost, EBIT, वजा interest, EBT, वजा tax, PAT, वजा preference dividend, earnings for equity, ÷ shares, EPS. Balance sheet सोबत **total asset turnover ratio** दिलेले असेल तर पहिली ओळ म्हणजे **Sales = Total assets × that ratio**. Column एकदा बरोबर आला की प्रत्येक leverage एका ओळीत निघते.

**DCL = % change in EPS ÷ % change in sales**, आणि हा संबंध जितक्या वेळा सरळ वापरला जातो तितक्याच वेळा उलटाही वापरला जातो. EBT शून्यावर येईल ती sales काढायची असेल तर EBT 100% ने घसरली पाहिजे, म्हणजे sales **100 ÷ CL** टक्क्यांनी घसरली पाहिजे: 3.84 च्या combined leverage ला 26.042% घट लागते, आणि `50,00,000 च्या sales वर `36,97,900 हा आकडा येतो. Preference dividend वजा न करता काढलेली पर्यायी मांडणी 3.2 देते आणि वेगळी sales देते, आणि दोन्ही ग्राह्य म्हणून छापल्या आहेत.

परीक्षक risk च्या जोड्यांकडे पुन्हा पुन्हा येतो आणि त्याची शब्दरचना ठरलेली आहे. कमी DOL आणि जास्त DFL म्हणजे **moderate overall risk and the best combination**, कारण जास्त financial risk हा कमी business risk मुळे तोलला जातो. जास्त DOL आणि कमी DFL हेही moderate आहे पण **not an ideal combination**, कारण जास्त DOL म्हणजे कमी EBIT आणि trading on equity चा कमी फायदा. जास्त DOL आणि जास्त DFL म्हणजे **higher overall risk** आणि ते फार धोक्याचे आहे.

Output वाढला की दोन्ही leverages कमी होतात, आणि त्यावरचा comment द्यावाच लागतो. Shiva Ltd च्या उत्तरात 2,00,000 वरून 2,40,000 units ची वाढ operating leverage 2 वरून 1.71 वर आणि financial leverage 2 वरून 1.56 वर आणते, आणि उत्तर त्याचा अर्थ **a reduction in business risk and financial risk** असा लावते. प्रश्नात comment मागितला असेल तर दोन्ही leverages ची दिशा सांगा आणि मग company च्या risk

profile वर होणारा परिणाम सांगा.

उलटे प्रश्न हाच इथला नियम आहे, म्हणून आकडेमोड नव्हे तर बीजगणित शिका. EBIT साठी सोडवलेले  $FL = EBIT \div (EBIT - Interest)$  हे बहुधा पहिले step असते; मग DOL वरून contribution येते, contribution वजा EBIT म्हणजे fixed cost, आणि sales म्हणजे contribution  $\div$  P/V ratio. Fixed cost आणि OL दिलेले असतील तर  $OL \times (Contribution - Fixed cost) = Contribution$  सोडवा.  $MOS = 1 \div OL$  दोन्ही दिशांनी रूपांतर करते.

दोन चुका वारंवार होतात. **Preference dividend is not interest:** earnings for equity पर्यंत पोहोचण्यासाठी तो tax नंतर वजा केला जातो, आणि काही उत्तरे जोडीने छापतात त्या पर्यायी पद्धतीतच तो leverage मध्ये येतो. आणि leverage हा **multiplier of percentage change, not of rupees** म्हणून वाचा — 2 चे combined leverage म्हणजे sales मधील 10% वाढ taxable income 20% ने वाढवते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- Risk च्या जोड्यांच्या प्रश्नात उत्तर वापरते तेच शब्द वापरा — lower, moderate, higher — आणि प्रत्येक जोडीचे कारण एका वाक्यखंडात द्या.
- Combined leverage म्हणजे cost structure मधील fixed cost आणि capital structure मधील debt यांचा एकत्रित अभ्यास असे समजावून सांगा, आणि ते EPS ची sales प्रती संवेदनशीलता मोजते हेही सांगा.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Hard**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 23 प्रश्न

- आधी income चा column लिहा आणि प्रत्येक ओळीला नाव द्या. मग प्रत्येक leverage एकच भागाकार उरते, आणि तुम्ही कोणते आकडे भागले ते परीक्षकाला दिसते.
- Percentage change च्या प्रश्नात आधी leverage सांगा, गुणाकार करा, आणि मग नव्या sales पातळीवर column पुन्हा मांडून पडताळा.

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**

**Medium**

|                                                     |                         |        |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|--------|
|                                                     | Application             |        |
| PQ 4.15 · MTP 2024-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 338    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 4.17 · RTP 2025-Jan [7] · Pg 341                 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 4.18 · PYQ 2025-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 343    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 4.21 · MTP 2026-Apr S2 [1] (b) {C} · 5M · Pg 347 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 4.22 · PYQ 2026-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 348    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 4.2 · PYQ 2018-Nov [2] · 10M · Pg 315            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.3 · PYQ 2019-May [4] · 10M · Pg 317            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.4 · PYQ 2019-Nov [2] · 10M · Pg 318            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.5 · PYQ 2020-Nov [5] · 10M · Pg 321            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.6 · PYQ 2021-Jan [2] · 10M · Pg 322            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.7 · PYQ 2021-Jul [5] · 10M · Pg 324            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.8 · PYQ 2021-Dec [5] · 10M · Pg 326            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.9 · PYQ 2022-May [2] · 10M · Pg 328            | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.16 · PYQ 2025-Jan [1] (b) {C} · 5M · Pg 339    | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.20 · MTP 2026-Mar S1 [2] (b) · 4M · Pg 346     | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 4.23 · PYQ 2026-Sep [1] (a) {C} · 5M · Pg 350    | LEVEL II<br>Application | Hard   |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- दोन companies ची तुलना असेल तर दोन्ही income statements शेजारीशेजारी मांडा आणि comment leverages व interest coverage वर आधारित द्या, नफ्याच्या आकारावर नव्हे.
- अनेक situations आणि financial plans एकत्र आले असतील तर सर्वाधिक आणि सर्वात कमी combined leverage सांगण्याआधी प्रत्येक जोडी मोजून काढा.

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

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 7

## Investment Decisions

14 विषय • 36 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**17.6%**

199 पैकी 35 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**82.4%**

199 पैकी 164 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे फक्त 18% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे.

## विषय 1: Capital Budgeting चा उद्देश [Purpose of Capital Budgeting]

L2P6-A-C7-T01

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — capital budgeting चा उद्देश.

## NOTES

या विषयावर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण प्रकरणातले प्रत्येक practical उत्तर जिथे हा विषय सुरू होतो तिथेच संपते — एका निर्णयावर. Capital budgeting अस्तित्वात आहे ते एकच प्रश्न निकाली काढण्यासाठी: **should this long-term outlay be made.** इथल्या जवळपास प्रत्येक प्रश्नातला शेवटचा mark त्या प्रश्नाचे उत्तर देणाऱ्या वाक्यात असतो, त्याच्या वरच्या आकड्यात नसतो.

एका RTP मध्ये प्रकरणातल्या प्रत्येक technique ची acceptable range शेजारीशेजारी मांडली आहे, आणि ती एक block म्हणून पाठ करण्यासारखी आहे: **NPV > 0, MIRR > WACC**, simple payback आणि discounted payback ही दोन्ही asset च्या आयुष्यापेक्षा कमी, **ARR > WACC** आणि **PI > 1**. त्याच उत्तरात project सहापैकी पाच निकषांवर पास झाला आणि फक्त ARR वर नापास झाला — 9% च्या WACC समोर 7.5% — आणि तरीही report एकाच निष्कर्षात न कोसळता technique मागून technique मांडत गेला.

छापलेले प्रश्न capital budgeting प्रत्यक्षात कशासाठी वापरले जाते ते दाखवतात: नवा plant घेणे किंवा नवे product बाजारात आणणे, अजून चालू असलेले machine बदलणे, एकच काम करण्याच्या दोन mutually exclusive मार्गांपैकी एक निवडणे, खर्च वाचवणारे technology स्वतःचा खर्च भरून काढते का हे ठरवणे, आणि भविष्यातील cash flows discount करून **valuing a company for a takeover** हेसुद्धा. Format निवडण्याआधी आपण यांपैकी कोणत्या प्रकारात आहोत ते ओळखा.

निधी मर्यादित असेल तेव्हा उद्देश accept करण्यापुरता न राहता ranking पुरता अरुंद होतो. उत्तरे सांगतात की PI हे

NPV पासूनच निघालेले असले तरी ते a better technique in capital rationing आहे, कारण NPV absolute रुपयांवर ranking करते तर PI गुंतवलेल्या प्रत्येक रुपयामागचा परतावा पाहून ranking करते.

## विषय 2: Capital Budgeting ची प्रक्रिया [Capital Budgeting Process]

L2P6-A-C7-T02

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — capital budgeting ची process कशी चालते ते.

### NOTES

या विषयावर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण छापलेली उत्तरे ज्या क्रमाने मांडली आहेत त्यातच process दिसते, आणि तोच क्रम उचलणे स्वतंत्रपणे marks देते. आधी working notes, मग cash flow statement, मग discounting, मग rule, आणि मग the advice in words.

Discount rate ठरवणे हा स्वतंत्र step आहे आणि कधीकधी उत्तरातली पहिलीच गणना तीच असते. एका MTP मध्ये तो **MCLR 12% plus a premium of 3% = 15%** असा काढला आहे; एका PYQ मध्ये तो  $(0.80 \times 13.5\%) + (0.20 \times 6\%) = 12\%$  अशा WACC च्या रूपात काढला आहे, जिथे 6% म्हणजे 25% tax वजा जाता उरणारे 8% interest. प्रश्नात cut-off rate थेट दिलेला असेल तर तोच वापरत आहोत असे लिहा.

Cash flow estimation नेहमी working notes मध्ये ढकलले जाते — depreciation schedules, दरवर्षीचे output, incremental cost tables — म्हणजे मुख्य statement मध्ये दरवर्षी एकच स्वच्छ ओळ राहते. प्रश्नात दोन machines ची माहिती दिली असेल तर working note मध्ये **existing, new and differential columns** असतात आणि पुढे फक्त differential column नेला जातो.

शेवटचा step कधीच ऐच्छिक नसतो. प्रकरणातले प्रत्येक practical उत्तर परीक्षकाला हव्या त्या रूपातल्या वाक्याने संपते: NPV positive आहे म्हणून project स्वीकारावा, किंवा incremental NPV positive आहे म्हणून सध्याचे machine बदलावे.

## विषय 3: Capital Investment Decisions चे प्रकार [Types of Capital Investment Decisions]

L2P6-A-C7-T03

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — capital investment

decisions चे प्रकार.

#### NOTES

या विषयावर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण प्रकरणातले practical प्रश्न या प्रकारांमध्ये स्वच्छपणे वाटले जातात, आणि उत्तराच्या पहिल्याच ओळीत आपला प्रकार सांगितला की पुढे कोणता format येणार हे परीक्षकाला कळते. इथे येणारे चार प्रकार म्हणजे **new project or expansion, replacement, mutually exclusive alternatives** आणि नव्या technology मार्फत होणारे cost reduction.

New project च्या प्रश्नांत नवा outlay, आयुष्य, production आणि sales schedule आणि residual value दिलेले असते, आणि संपूर्ण उत्तर म्हणजे एकच absolute cash flow statement — आठ वर्षांचा PD Ltd. चा product launch आणि पाच वर्षांचा SRT Limited चा smelting plant हे त्याचे नमुने आहेत.

Replacement च्या प्रश्नांत दोन machines दिलेली असतात आणि ती नेहमी **incrementally** सोडवली जातात. सध्याच्या machine ची विक्री रक्कम outlay कमी करते, depreciation charge म्हणजे नव्या machine चे depreciation वजा जुन्याचे, आणि निष्कर्ष सध्याचे machine बदलावे का या रूपात मांडला जातो, नवे machine फायदेशीर आहे का या रूपात नाही.

Mutually exclusive प्रश्नांत एकच गोष्ट साधण्याचे दोन मार्ग दिलेले असतात — नवी vehicles घ्यायची की second-hand, एखादा part आता service करायचा की नंतर बदलायचा, Machine M की Machine N — आणि **the higher NPV is chosen** हे ठरवण्याआधी दोन्हीचे स्वतंत्र आणि पूर्ण evaluation शेजारीशेजारी मांडावे लागते. दोघांचे आयुष्य वेगळे असेल तर निवड equivalent annualised criterion कडे सरकते.

आणखी दोन कमी उघड प्रकारही येतात. Cost-reduction proposals मध्ये काहीच न करण्याचा खर्च आणि नव्या व्यवस्थेचा खर्च यांची तुलना केली जाते — video conferencing आणि AI चे प्रश्न तसेच आहेत. आणि एका MTP मध्ये तीच discounting ची यंत्रणा वापरून **the fair value of a takeover target** काढले आहे, म्हणजे त्या company चे भविष्यातील cash flows खरेदी करणाऱ्या company च्या अपेक्षित rate of return वर discount केले आहेत.

## विषय 4: Project Cash Flows चा अंदाज काढणे [Estimation of Project Cash Flows]

L2P6-A-C7-T04

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — project cash flows चे estimation कसे करायचे ते.

#### NOTES

या विषयावर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण प्रकरणातला सर्वात मोलाचा विषय हाच आहे, कारण प्रत्येक practical

उत्तरात हाच column उभा केला जातो. क्रम ठरलेला आहे: **Sales – Variable cost = Contribution**, त्यातून depreciation वगळून उरलेला fixed cost वजा केला की profit before depreciation and tax मिळतो, त्यातून depreciation वजा केले की PBT, त्यातून tax वजा केला की PAT, आणि मग **add depreciation back to reach CFAT**.

Depreciation फक्त tax काढण्यासाठी वजा केले जाते आणि नंतर परत मिळवले जाते, कारण तो cash flow नाही. कित्येक उत्तरे त्याच्याशिवायच तोच CFAT गाठतात — contribution मधून cash fixed costs थेट वजा करून — आणि CK Ltd. च्या उत्तरात दोन्ही मार्ग छापले आहेत व दोन्ही ग्राह्य आहेत. Tax विचारात घ्यायचा नसेल तर तसे लिहा आणि cash च्या ओळीवर थांबा.

Working capital गुंतवले जाते तेव्हा outflow म्हणून येते आणि मोकळे होते तेव्हा inflow म्हणून परत येते. उत्तरे ते **year 0 unless the question times it otherwise** असे टाकतात — एका प्रश्नात पहिल्या वर्षाच्या सुरुवातीला ₹2,50,000 आणि तिसऱ्या वर्षाच्या सुरुवातीला ₹3,00,000 गुंतवले जातात आणि चौथ्या वर्षाच्या शेवटी ₹5,50,000 मोकळे होतात — आणि त्यावर कधीच depreciation नसते व कधीच tax नसतो.

Terminal year चे flows तीन स्वतंत्र ओळी असतात आणि तिन्ही आल्याच पाहिजेत: **salvage or scrap value**, working capital ची मुक्तता, आणि asset विकल्याचा tax वरचा परिणाम. विक्री किंमत written down value पेक्षा जास्त असेल तर capital gain होतो आणि त्यावरचा tax inflow कमी करतो; ती कमी पडली तर capital loss होतो आणि **the tax saving is an inflow**.

उत्तरांत चार वगळणे स्पष्ट शब्दांत सांगितली आहेत आणि प्रत्येकावर प्रश्न विचारला गेला आहे. **Sunk costs are irrelevant** — आधीच खर्च झालेली ₹2,00,000 ची project report fee आणि ₹5,00,000 ची R&D ही project चे cash flows नाहीत. **Allocated common costs are added back**, कारण ते खर्च होणारच होते. Interest हे EBT मध्ये परत मिळवले जाते कारण ते आधीच discount rate मध्ये आलेले असते. आणि dividends हे cash flow analysis साठी irrelevant मानले जातात.

खर्च आगाऊ भरलेला असेल तेव्हा उत्तरे **charge against profit from the year of payment** वेगळा काढतात. AI च्या प्रश्नात वार्षिक maintenance cost taxable profit काढताना वजा केला आहे, cash flow मध्ये परत मिळवला आहे, आणि मग वर्षाच्या सुरुवातीला प्रत्यक्ष payment म्हणून पुन्हा दाखवला आहे — त्यामुळे पहिले payment year 0 मध्ये येते.

## विषय 5: Project Cash Flows मोजण्याची मूलभूत तत्त्वे [Basic Principles For Measuring Project Cash Flows]

L2P6-A-C7-T05

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — project cash flows मोजण्याची मूलभूत तत्त्वे.

### NOTES

इथे छापलेला एकच प्रश्न exclusion of financing cost principle विचारतो, आणि उत्तर दोन क्रमांकित मुद्द्यांचे

आहे, म्हणून दोन्ही लिहा. एक: नफा आणि tax काढताना **interest on long-term debt is ignored**. दोन: cash flow analysis मध्ये **expected dividends are deemed irrelevant**. दोन marks, दोन मुद्दे — उगाच फुगवू नका.

हे कारण practical उत्तरांत नुसते सांगितले जात नाही, तर वापरले जाते. प्रश्नात interest वजा केल्यानंतरचा EBT दिला असेल तर उत्तर tax लावण्याआधी **adds the interest back**, आणि सोबत नोंद असते की interest हे cash flows मधून वगळले आहे कारण ते आधीच discounting rate मध्ये सामावलेले आहे. एकदा खर्च म्हणून आणि एकदा rate मध्ये — असे दोनदा मोजणे हीच चूक टाळण्यासाठी हे तत्त्व आहे.

याच उत्तरांत या तत्त्वासोबत आणखी दोन वगळणी येतात आणि ती एकाच दमात लक्षात ठेवण्यासारखी आहेत: आधीच झालेले खर्च, जसे project report fee किंवा जुनी R&D, हे **sunk costs and irrelevant** असतात; आणि common cost चा वाटून दिलेला हिस्सा परत मिळवला जातो, कारण project चालो वा न चालो तो खर्च company ला सोसावाच लागतो.

दोन marks च्या descriptive प्रश्नात marks तत्त्वांच्या संख्येप्रमाणे मिळतात, म्हणून काही स्पष्ट करण्याआधी प्रत्येक तत्त्व उत्तराच्याच शब्दांत क्रमांकित ओळ म्हणून मांडा.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 1 प्रश्न

- तत्त्वाचे दोन्ही भाग सांगा — interest वगळले, dividends irrelevant. Marks संख्येसाठी आहेत, स्पष्टीकरणासाठी नाहीत.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — traditional किंवा non-discounting techniques — म्हणजे payback period, payback reciprocal आणि average rate of return.

### NOTES

**Payback reciprocal = Average annual cash inflow ÷ Initial investment.** Scanner च्या उत्तरात मुद्दा असा मांडला आहे की project चे आयुष्य payback period च्या किमान दुप्पट असेल आणि वार्षिक inflows समान असतील तेव्हाच ते IRR च्या जवळ जाते. दोन्ही अटी सांगा: दोन marks च्या प्रश्नात marks त्यांनाच आहेत, नुसत्या formula ला नाहीत.

Payback हे undiscounted cash flows वर काढले जाते आणि उत्तरे ते cumulative column म्हणून मांडतात. अपूर्णाक म्हणजे ज्या वर्षात वसुली पूर्ण होते त्या वर्षीच्या flow ने भागलेली तूट: ABC Ltd. च्या उत्तरात `5,00,000 मधून चौथ्या वर्षापर्यंत वसूल झालेले `4,62,800 वजा जाता `37,200 उरतात, आणि **payback 4 years + 37,200 ÷ 1,60,700 = 4.23 years** इतके येते. उत्तरे जो rule वापरतात तो असा की **payback shorter than the life** असेल तर खरेदीला पाठिंबा मिळतो.

Payback reciprocal हा दोन marks चा theory प्रश्न म्हणून विचारला जातो आणि उत्तर गणिताबद्दल नसून उपयुक्तेबद्दल असते. तो payback period चा व्यस्त आकडा आहे, आणि project चे आयुष्य payback period च्या किमान दुप्पट असेल व वार्षिक cash inflows समान असतील तर तो **a close approximation of the IRR** आहे असा युक्तिवाद केला जातो. दोन्ही अटी सांगा; marks त्यांनाच आहेत.

Average rate of return च्या मर्यादा हे छापलेले चार मुद्द्यांचे उत्तर आहे आणि ते थेट विचारले जाते. ते **ignores the time value of money**; ते cash flow ऐवजी net income वापरते; ते संस्थेने निवडलेल्या accounting procedures वर अवलंबून असते, त्यामुळे वेगवेगळ्या depreciation पद्धती वेगवेगळी book values देतात; आणि गुंतविलेल्या assets ची फक्त book value घेतल्याने **commitments of working capital** आणि इतर outlays दुर्लक्षित राहतात.

ARR काढताना कोणता आधार वापरला ते सांगा, कारण दोन्ही आधार दिसतात. एका उत्तरात **average NPAT ÷ initial investment** घेतले आहे आणि तेच average investment वरही करता आले असते अशी स्पष्ट नोंद आहे; एका PYQ मध्ये average PAT हा  $\frac{1}{2} (\text{cost} - \text{salvage}) + \text{salvage}$  वर घेतला आहे, जे 10% salvage असलेल्या ₹24,00,000 वर ₹13,20,000 चे average investment आणि 63.07% चा ARR देते. प्रकरणात वापरलेला स्वीकाराचा rule म्हणजे ARR हा WACC पेक्षा जास्त असणे.

Video conferencing च्या प्रश्नात discounting शिवाय cost-reduction proposal कसा मांडायचा ते दिसते: प्रत्येक पर्यायाचा एका वर्षाचा खर्च एकाच आधारावर काढा — travel ₹7,56,000, स्वतःची equipment ₹14,35,200 म्हणजे depreciation धरून, भाड्याची facilities ₹7,29,600 — आणि मग होणारी बचत company च्या जाहीर धोरणाशी पडताळा. भाड्याचा पर्याय सर्वात स्वस्त होता, पण ₹26,400 ची बचत सध्याच्या travel cost च्या आवश्यक 10% पेक्षा कमी पडली, म्हणून **no change was suggested**. सर्वात स्वस्त पर्यायावर थांबून धोरणाची मर्यादा न तपासणे हाच इथला सापळा आहे.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- Payback reciprocal साठी दोन अटी द्या — आयुष्य payback च्या किमान दुप्पट, आणि वार्षिक inflows समान — नाहीतर उत्तर अपूर्ण राहते.

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

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- Payback पूर्ण वर्षे अधिक अपूर्णाक असे लिहा, आणि अपूर्णाक म्हणजे तूट भागिले त्या वर्षाचे inflow असे दाखवा.
- ARR साठी वापरलेला आधार शब्दांत सांगा. Initial investment आणि average investment वेगवेगळ्या टक्केवाच्या देतात आणि नाव दिले तरच दोन्ही ग्राह्य आहेत.

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

**LEVEL II**  
Application

**Medium**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- उपयुक्तता आणि ती कोणत्या अटीवर टिकते ते द्या. दोन marks च्या उत्तराला व्याख्या अधिक गृहीतक लागते, सोडवलेले उदाहरण नाही.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — यातील net present value ची technique कशी वापरायची यावरचा भाग.

### NOTES

NPV म्हणजे **present value of cash inflows** वजा **present value of cash outflows**, आणि निर्णयाचा rule असा की NPV positive असेल तर accept. परीक्षेत सर्वाधिक विचारला गेलेला विषय हाच आहे — Scanner त्यावर चौतीस प्रश्न नोंदवतो — आणि शेवटचे वाक्य नेहमी उत्तरांत वापरलेल्या रूपातच येते: project ची NPV positive आहे, म्हणून तो स्वीकारावा.

Working ठरलेल्या क्रमाने चालते आणि दरवर्षी एक column असलेले table म्हणून उभे करणे सर्वात चांगले. आधी contribution च्या column मधून येणारा cash flow after tax; मग प्रश्नाने दिलेले discount factors; मग present value ची ओळ; मग inflows ची एकूण PV; मग outflow; आणि मग NPV. Inflows समान असतील तेव्हा उत्तरे एकाच ओळीत annuity factor वापरतात — **CFAT × PVIFA** — आणि फक्त अनियमित बाबींना स्वतंत्र ओळी मिळतात.

Replacement चे प्रश्न **net initial cash outflow** वर सोडवले जातात, आणि त्या आकड्याला स्वतःची working note असते. नव्या machine ची किंमत, वजा सध्याच्या machine ची विक्री रक्कम, अधिक installation आणि testing, अधिक जादा working capital, वजा सरकारी subsidy, आणि जुने machine विकल्यावरच्या tax साठी समायोजन. एका PYQ मध्ये ₹32,00,000 वजा ₹9,60,000 अधिक gain वरचा ₹52,800 चा tax असे ₹22,92,800 छापले आहेत, आणि तो tax न धरणारा पर्यायही शेजारी छापला आहे.

Replacement मध्ये depreciation charge **incremental, not absolute** असतो: नव्या machine चे depreciation वजा जुन्या machine चे. एकाच block मध्ये company ची अनेक machines असतील तेव्हा उत्तरे जुन्या machine ची written down value block मध्ये मिळवतात आणि तिची विक्री किंमत वजा करून base काढतात — ₹10,00,000 अधिक ₹84,000 म्हणजे ₹10,84,000 चा depreciation base. Incremental आणि total हे दोन्ही मार्ग येतात आणि दोन्ही तीच NPV गाठतात; एक निवडा आणि त्याला नाव द्या.

प्रश्नात scenarios किंवा probabilities दिलेल्या असतील तर प्रत्येक scenario ची NPV काढा आणि मग **an expected NPV on the weighted cash flow** काढा. Door Ltd. चे उत्तर तिन्ही प्रसंग स्वतंत्रपणे सोडवते, मग

वार्षिक flows ला weight देऊन `1,05,000 करते आणि एकदाच discount करते, आणि अपेक्षित आकडा `86,010 इतका positive असल्याने त्यावर सल्ला देते. Scenarios आयुष्याच्या वेगवेगळ्या टप्प्यांना लागू होत असतील तर उत्तर प्रत्येक टप्प्या त्याच्या स्वतःच्या factors ने discount करून बेरीज करते.

दोन पर्याय mutually exclusive असतील तेव्हा प्रत्येकाचे पूर्ण evaluation करा आणि **choose the higher NPV**, आणि तसे लिहा. Second-hand vehicle चा पर्याय `16,60,441 वर नव्या vehicles च्या `16,41,425 ला मागे टाकतो; part बदलण्याचा पर्याय + `476 वर part service करण्याच्या - `4,938 ला मागे टाकतो. लहानशी positive NPV हीसुद्धा स्वीकारच आहे, पण गुंतवणुकीच्या मानाने ती फारच कमी असेल तेव्हा उत्तरे त्यावर comment करतात.

हा विषय वारंवार दुरुस्त करत असलेले सापळे: **tax on the sale of the old machine** हा initial outlay मध्ये येतो — मग तो gain वरचा tax असो की loss वरची सवलत — आणि replacement च्या प्रश्नांत सर्वात जास्त वेळा गमावला जाणारा mark तोच आहे; working capital शेवटी मोकळे केलेच पाहिजे; project report fee किंवा जुनी R&D सारखे sunk costs कधीच आत येत नाहीत; आणि interest, वाटून दिलेला common cost व dividends हे cash flows बाहेरच राहतात.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- मोठ्या problem च्या पहिल्या भागात एखादे गृहीतक किंवा संकेत सांगायला सांगितले असेल तर ते एका वाक्यात लिहा आणि पुढे जा. ते marks झटपट मिळतात; वेळ गणनेत जातो.

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

**LEVEL I**  
Remembering

**Hard**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 15 प्रश्न

- Net initial cash outflow ही आधी नाव दिलेली working note म्हणून उभी करा. NPV च्या table पेक्षा वेगळे marks त्या table ला दिले जातात.
- Flows समान असतील तेथे annuity factor वापरा आणि दरवर्षीचे factors फक्त अनियमित बाबींसाठी वापरा. त्याने गणित आणि चुका दोन्ही निम्म्यावर येतात.
- NPV चे चिन्ह सांगणाऱ्या निर्णयाच्या वाक्याने उत्तर संपवा. नुसता आकडा शेवटचा mark मिळवत नाही.

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

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- Replacement मध्ये आपण incremental पद्धतीने काम करत आहोत की total approach ने, हे सुरुवातीलाच सांगा आणि त्यातच राहा. दोन्ही मिसळले की आकडे चुकतात.
- प्रश्नात दोन पर्याय दिले असतील तर तुलना करण्याआधी प्रत्येकाचे evaluation पूर्ण करा, आणि मग शेवटच्या एका ओळीत दोन्ही NPV शेजारीशेजारी मांडा.

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

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

L2P6-A-C7-T07B

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — profitability index म्हणजेच desirability factor.

**NOTES**

फक्त या विषयावर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण प्रकरणातल्या किमान सहा practical उत्तरांत तो काढला आहे आणि त्याचे मोल NPV इतकेच आहे. PI म्हणजे **discounted value of cash inflows** भागिले cash outflows ची discounted value, आणि तो desirability factor व present value index या नावांनीही वावरतो. Rule असा की **PI above 1 means accept**, आणि PI एकपेक्षा कमी असेल तर reject.

NPV चे table एकदा उभे राहिले की PI काढायला काहीच जादा कष्ट पडत नाहीत, कारण दोन्ही ओळी आधीच तिथे असतात. Project A मध्ये `2,00,000 च्या outflow वर `2,02,900 ची PV inflows म्हणजे 1.01; SRT plant मध्ये `22,50,000 वर `1,03,94,884 म्हणजे 4.62; ABC Ltd. च्या machine ला 0.93 येते आणि negative NPV सोबत त्याच कारणावरूनही तो नाकारला जातो.

भागाकाराचा तळ नेमका कोणता हे ठरवून लिहा, कारण उत्तरेही तसेच करतात आणि तसे सांगतात. खरेदी किमतीचा काही भाग नंतर द्यायचा असेल तेव्हा outflow म्हणजे **the present value of all outflows**, छापील किंमत नव्हे — AI च्या प्रश्नात `45,12,409 ला `22,38,418 ने भागले आहे. Subsidy outlay मधून वजा केली तर PI 1.224 येतो आणि तीच subsidy पहिल्या वर्षाचे inflow म्हणून दाखवली तर 1.195 येतो; दोन्ही बरोबर म्हणून छापले आहेत, म्हणून आपण कोणती मांडणी घेतली ते सांगा.

PI आणि NPV हे accept की reject याचे एकच उत्तर देतात, आणि उत्तरे त्याचे कारणही सांगतात: ज्या project चा PI 1 पेक्षा जास्त आहे त्याची NPV positive असलीच पाहिजे. संघर्ष फक्त **ranking mutually exclusive projects** बाबत आहे. छापलेल्या उदाहरणात project A ची NPV `2,00,000 आणि PI 3 आहे, तर project B ची NPV `1,20,000 आणि PI 4 आहे — NPV A ला पसंत करते, PI B ला.

त्या उत्तरात परीक्षकाला हवे असलेले स्पष्टीकरण एका वाक्याचे आहे: NPV **the absolute value of rupees** वर ranking करते तर PI एका ratio वर. सोबत त्याचा परिणामही जोडा — PI हे NPV पासूनच निघालेले असले तरी **in a situation of capital rationing** ते अधिक चांगले technique आहे, कारण तिथे दुर्मीळ गोष्ट project नसून गुंतवलेला रुपया असते.

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

L2P6-A-C7-T07C

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — internal rate of return ची पद्धत आणि cut-off rate.

### NOTES

**IRR** =  $LR + \frac{NPV \text{ at } LR}{NPV \text{ at } LR - NPV \text{ at } HR} \times (HR - LR)$ , जिथे LR म्हणजे खालचा trial rate आणि HR म्हणजे वरचा. वरच्या rate वरची NPV भागाकाराच्या तळात **with its own sign** घ्या — Scanner 77.29 - (-29.75) असे लिहितो, म्हणजे 107.04, 47.54 नव्हे. ते चिन्ह चुकणे ही छापलेल्या उत्तरांतली सर्वात वारंवार होणारी चूक आहे.

दोन व्याख्या छापल्या आहेत आणि दोन्हीपैकी कोणतीही चालते, म्हणून छोटी पाठ करा आणि दुसरी ओळ जोडा. IRR म्हणजे तो discount rate जो **equates the PV of expected cash inflows** आणि initial cash outflow यांना बरोबरी देतो; तेच दुसऱ्या शब्दांत म्हणजे ज्या rate वर discounted cash inflows हे discounted cash outflows इतके होतात, म्हणजेच **the rate which discounts cash flows to zero**. उत्तरे पुढे सांगतात की तो cash inflows ÷ cash outflows = 1 असे ratio म्हणूनही मांडता येतो, आणि तो **found by trial and error** मिळतो.

स्वीकाराचा rule स्वतंत्रपणे विचारला जातो आणि तो जोडीने लिहिलाच पाहिजे. **If IRR ≥ cut-off rate or WACC, accept**; IRR हा cut-off rate किंवा WACC पेक्षा कमी असेल तर reject. प्रश्नाला एकच भाग हवा आहे असे वाटले तरी दोन्ही भाग लिहा.

Cut-off rate वर स्वतंत्र short note चा प्रश्न आहे. तो म्हणजे **the minimum rate management wishes to have** — कोणत्याही project कडून व्यवस्थापनाला हवा असलेला किमान rate, जो साधारणपणे cost of capital वर आधारलेला असतो; project त्यापेक्षा जास्त परतावा देईल तरच व्यवस्थापनाचा फायदा होतो; आणि म्हणून तो discount rate म्हणून किंवा opportunity cost rate म्हणून वापरता येतो.

Practical प्रश्नात IRR मिळवण्यासाठी एका खालच्या rate वर आणि एका वरच्या rate वर discount करत NPV चे चिन्ह बदलेपर्यंत जायचे आणि मग त्या दोहोंमध्ये interpolation करायचे — उत्तरे त्यांना **LR for the lower rate and HR for the higher** अशी नावे देतात. एका RTP मध्ये 14% आणि 16% वर positive NPV येते आणि 20% वर negative येते, आणि निष्कर्ष असा की IRR हा 16% आणि 20% यांच्या दरम्यान, 18.89% वर आहे. दुसऱ्यात 10% पासून 20% पर्यंत जाऊन 14.14% मिळते, आणि मग निर्णय असा मांडला आहे की 10% च्या cost of capital समोर IRR 14.14% आहे — accept.

मर्यादा हे छापलेले चार मुद्द्यांचे उत्तर आहे. गणना किचकट आहे आणि inflows च्या मध्येमध्ये cash outflows आले तर **there can be multiple IRRs**; वेगवेगळ्या inflow आणि outflow रचना असलेल्या projects ची तुलना करताना ही पद्धत विचित्र परिस्थिती निर्माण करते; ती असे गृहीत धरते की भविष्यातली सर्व inflows **reinvested at a rate equal to the IRR** होतात आणि त्यामुळे वेगळ्या rates वर पुन्हा गुंतवण्याची firm ची क्षमता दुर्लक्षित राहते; आणि वेगवेगळे outlays असलेल्या mutually exclusive projects मध्ये मोठी गुंतवणूक पण कमी IRR असलेला project अधिक absolute NPV आणि shareholders ची अधिक wealth देऊ शकतो.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 4 प्रश्न

- चार मर्यादांना आधी क्रमांक द्या आणि मग कोणतेही स्पष्टीकरण द्या. चार marks चा प्रश्न संख्येवर तपासला जातो.

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

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- IRR ची व्याख्या एका ओळीत द्या आणि मग स्वीकाराचा rule दोन भागांत मांडा — accept आणि reject. दोन्ही भाग अपेक्षित आहेत.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — discounted payback period ची पद्धत.

### NOTES

Discounted payback period म्हणजे नेहमीचेच payback, फक्त ते **discounted cash flows instead of raw ones** वर काढलेले असते. आधी दरवर्षीचा present value चा column उभा करा, तो cumulative करा, cumulative आकडा outflow ओलांडतो ते वर्ष शोधा, आणि उरलेली रक्कम त्या वर्षीच्या discounted inflow चा अपूर्णाक म्हणून मांडा.

छापलेले working जसेच्या तसे उतरवून घेण्यासारखे आहे. Project A साठी चौथ्या वर्षापर्यंतचे cumulative discounted inflow ₹1,90,500 आहे, म्हणजे ₹2,00,000 पैकी ₹9,500 पाचव्या वर्षातून वसूल व्हायचे राहतात, त्यामुळे उत्तर **4 years + 9,500 ÷ 12,400 = 4.766 years** असे येते, आणि मग ते 4 वर्षे 9 महिने 6 दिवस असे पुन्हा मांडले आहे. दशांश आणि महिने दोन्ही द्या; उत्तरे दोन्ही देतात.

छापलेल्या प्रश्नातला सापळा म्हणजे दिलेल्या माहितीतून मागे ठेवलेली एक बाब: तिसऱ्या वर्षातील ₹35,000 चे sales promotion हे pre-tax cash flows मध्ये **has not been taken into account**, त्यामुळे discount करण्याआधी तिसरे वर्ष ₹90,000 वजा ₹35,000 म्हणजे ₹55,000 इतके होते. Discount factors ला हात घालण्याआधी table खालचे विवेचन वाचा.

तोच प्रश्न discounted payback, desirability factor आणि NPV हे तिन्ही एकत्र विचारतो, आणि तिन्ही त्याच एका present value च्या column मधून निघतात, म्हणून तो एकदाच नीट उभा करा. प्रकरण जो निर्णयाचा rule वापरते तो म्हणजे **payback shorter than the asset's life** — appraisal च्या table मध्ये आठ वर्षांच्या आयुष्यासमोर सात वर्षे स्वीकारली गेली.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- आधी discount करा, मग cumulative करा, मग interpolation करा. अपूर्णाक undiscounted flows वर काढणे ही नेहमीची चूक आहे.
- दिलेल्या आकड्यांतून काही वगळले आहे असे प्रश्न सांगत असेल तर ते discount करण्याआधी त्या वर्षाच्या cash flow मध्ये दुरुस्त करा.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — modified internal rate of return ची पद्धत.

### NOTES

MIRR ची व्याख्या IRR च्या कमतरतांसमोर उभी केली जाते, म्हणून उत्तराची सुरुवात तिथूनच करा. ते **eliminates multiple IRR rates**, ते reinvestment rate चा प्रश्न हाताळते, आणि ते **consistent with the net present value method** असे निकाल देते. दोन marks च्या व्याख्येच्या प्रश्नात marks याच तीन दाव्यांना आहेत.

यंत्रणा उत्तराच्याच शब्दांत अशी: initial investment वगळता सर्व cash flows योग्य त्या discount rate ने — सहसा cost of capital ने — **brought to the terminal value** केले जातात. त्यातून terminal year मध्ये cash inflow चा एकच प्रवाह मिळतो. मग शून्यव्या वर्षी एकच outflow आणि ते terminal inflow असे गृहीत धरून MIRR काढला जातो, आणि तो म्हणजे **the rate which equates the two**.

गणनेत उत्तरे जो संबंध वापरतात तो म्हणजे  $\text{Initial investment} \times (1 + \text{MIRR})^n = \text{terminal value}$ , आणि तो दोन्ही दिशांनी वापरला जातो. `11,43,589 चे terminal value आणि एका compounding वर 10.9% चा MIRR दिला असेल तर initial investment `5,00,000 येते. `3,08,640 चा outflow आणि चार वर्षांवर `4,72,100 चे terminal value दिले असेल तर  $3,08,640 \div 4,72,100 = 0.654$  हे प्रमाण चौथ्या वर्षाच्या present value factors समोर वाचून सुमारे 11.20% मिळते.

त्याच उत्तरात थेट मार्गही पर्याय म्हणून छापला आहे, आणि तो जलद आहे:  $\text{total return} = 4,72,100 \div 3,08,640 = 1.5296$ , म्हणून  $\text{MIRR} = 1.5296^{(1/4)} - 1 = 11.20\%$ . हे सगळे करण्याआधी प्रश्नाने दिलेल्या FVIF factors ने प्रत्येक वर्षाचे inflow पुढे compound करा — पहिल्या वर्षाचे inflow उरलेल्या पूर्ण आयुष्यासाठी compound होते, आणि terminal year चे inflow व salvage दर्शनी मूल्यावर घेतले जातात. प्रकरणात वापरलेला निर्णयाचा rule म्हणजे MIRR हा WACC पेक्षा जास्त असणे.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- IRR वरचे तीन फायदे सांगा — multiple rates नाहीत, reinvestment चे गृहीतक दुरुस्त, आणि NPV शी सुसंगती — आणि मग यंत्रणा एका वाक्यात सांगा.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — NPV आणि IRR या पद्धतींची तुलना.

### NOTES

इथे छापलेला प्रश्न म्हणजे appraisal report आहे, आणि उत्तरातले शेवटचे table हेच पाठ करण्यासारखे आहे: technique, acceptable range, outcome, recommendation. **NPV > 0**; MIRR हा WACC पेक्षा जास्त; simple payback आणि discounted payback ही दोन्ही आयुष्यापेक्षा कमी; **ARR > WACC**; **PI > 1**. Project सहापैकी पाच निकषांवर स्वीकारला गेला आणि फक्त ARR वर नाकारला गेला — 9% समोर 7.5%.

तेच उत्तर उलट दिशेने आकडे काढण्याचा सरावही आहे, आणि ती साखळी पाठ करण्यासारखी आहे कारण परीक्षक माहिती अशीच लपवतो. Terminal value आणि MIRR वरून **initial investment of `5,00,000** मिळते; गुंतवणूक आणि 5 वर्षांचे simple payback यावरून `1,00,000 चा CFAT मिळतो; गुंतवणूक आणि 7 वर्षांचे discounted payback यावरून **PVAF for 7 years = 5, so WACC = 9%** मिळते; मग आठ वर्षांच्या आयुष्यावर NPV =  $`1,00,000 \times 5.535 - `5,00,000 = `53,500$ , आणि  $PI = 5,53,500 \div 5,00,000 = 1.107$ .

त्या उत्तरात ARR हा PAT वर काढला आहे: CFAT मधून depreciation वजा जाता `37,500 येतात, आणि  $`37,500 \div `5,00,000 = 7.5\%$ . सहापैकी project नाकारणारे तेच एकमेव technique आहे, आणि सहा techniques चालवण्याचा नेमका तोच अर्थ आहे — एकाच मापाला हवे ते बोलायला लावता येते, आणि शिफारशीने विरोधात जाणारे माप नमूद केलेच पाहिजे.

NPV आणि IRR यांतला खराखुरा फरक IRR च्या मर्यादांमध्ये सांगितला आहे: mutually exclusive projects चे **considerably different cash outlays** असतील तेव्हा मोठी गुंतवणूक पण कमी IRR असलेला project absolute NPV मध्ये अधिक भर घालतो आणि shareholders ची wealth अधिक वाढवतो, त्यामुळे फक्त IRR वर घेतलेला निर्णय बरोबर असेलच असे नाही. शिवाय IRR हे IRR वरच reinvestment गृहीत धरते, जे NPV धरत नाही.

PI शी होणारा समांतर संघर्षही तसाच चालतो — NPV absolute रुपयांवर ranking करते, PI एका ratio वर — म्हणून परस्परविरोधी rankings ची संगती लावायला सांगितले तर प्रत्येक वेळेचे उत्तर **prefer NPV for wealth, ratios for rationing** हेच आहे, आणि ते समोरच्या आकड्यांसह मांडा.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- अनेक techniques एकत्र विचारल्या असतील तर त्या technique, acceptable range आणि outcome अशा एकाच table मध्ये मांडा. Table हेच उत्तर आहे, सजावट नव्हे.
- Techniques एकमेकांशी जुळत नसतील तर सगळ्यांची सरासरी काढून एकच निष्कर्ष देण्याऐवजी कोणते technique विरोधात जाते आणि का, ते सांगा.

PQ 7F.1 · RTP 2026-Jan [9] · Pg 406

LEVEL II  
Analysis

Medium

**विषय 8: विशेष बाबी [Special Cases]**

L2P6-A-C7-T08

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — विशेष प्रसंग, विशेषतः equivalent annualised criterion.

**NOTES**

Equivalent annualised criterion हे तीन steps चे उत्तर म्हणून छापले आहे आणि तसेच विचारले जाते. एक: WACC किंवा दिलेल्या discounting rate ने **compute the NPV**. दोन: त्याच rate चा present value annuity factor **for the period of each project** काढा. तीन: NPV ला PVAF ने भागा आणि आलेली मूल्ये तुलनेत ठेवा. तीन steps, तीन marks.

हे अस्तित्वात आहे कारण असमान आयुष्य असलेल्या projects ची तुलना एकट्या NPV ने होऊ शकत नाही, आणि प्रकरणात ते सिद्ध करणारे उदाहरण छापले आहे. Machine M ची NPV पाच वर्षांवर `5,33,027.25 आहे आणि Machine N ची सात वर्षांवर `5,56,035, म्हणजे फक्त NPV पाहिली तर N जिंकते. पण equivalent annualised आकड्यांवर —  $5,33,027.25 \div 3.889 = `1,37,060$  समोर  $5,56,035 \div 5.032 = `1,10,500$  — **Machine M is selected**.

तो उलटफेर हाच सगळा मुद्दा आहे आणि परीक्षक तो मुद्दाम रचतो. दोन पर्याय एकच हेतू साधत असतील पण वेगवेगळी वर्षे चालणार असतील, तर **do not stop at the higher NPV**; शिफारस करण्याआधी प्रत्येकाला त्याच्या स्वतःच्या आयुष्याच्या annuity factor ने भागा.

Project च्या स्वतःच्या आयुष्याचा PVIFA वापरा, कोणत्या समान कालावधीचा नाही, आणि तो प्रश्नानेच छापलेल्या table मधून घ्या. प्रश्नात NPV आणि PI सुद्धा विचारले असतील तर तिन्ही कळवा आणि अंतिम शिफारस equivalent annualised आकड्यावर सोडा, कारण तेच विचारले आहे.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- Steps उत्तरे ज्या क्रमाने चालवतात त्याच क्रमाने मांडा आणि हा criterion कशासाठी वापरतात ते सांगा — असमान आयुष्य असलेल्या assets ची तुलना करण्यासाठी. तो हेतू न सांगता नुसते steps देणारे उत्तर एक mark गमावते.

TQ 8.1 · PYQ 2019-Nov [6] (b) · DESC · 3M · Pg 410

LEVEL I  
Understanding

Easy

**विषय 9: एकत्रित प्रश्न [Comprehensive Question]**

L2P6-A-C7-T09

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 7, Investment Decisions — एकाच माहितीवर अनेक appraisal techniques एकत्र लावणारे comprehensive प्रश्न.

## NOTES

इथला प्रत्येक प्रश्न म्हणजे एकच data set आणि त्यावर तीन किंवा चार techniques, त्यामुळे बचत working note मध्ये आहे. **one annual cash inflow figure** उभी करा — revenue वजा depreciation वजा operating cost, त्यावर tax, आणि मग depreciation परत मिळवून — आणि मग payback, NPV, PI, discounted payback व MIRR हे सगळे त्यातूनच वाचता येतात. ABC Ltd. चे उत्तर `1,15,700 हा आकडा एकदाच काढते आणि तिन्ही भागांसाठी तोच वापरते.

प्रत्येक technique चा स्वतःचा निष्कर्ष कळवा; त्यांना जबरदस्तीने एकमत करू नका. त्याच उत्तरात **4.23 years is less than the five-year life** म्हणून payback खरेदीला पाठिंबा देते, तर NPV **negative at `33,465** आहे आणि PI 0.93 आहे, आणि उत्तर या दोन्हीवर सांगते की company ने ते machine घेऊ नये. Marks प्रत्येक technique मागे दिले जातात.

काही प्रश्न ही साखळी उलट दिशेने चालवतात आणि step नेहमी तोच असतो: **at the IRR the NPV is zero**, म्हणून initial investment हे IRR वर discount केलेल्या inflows च्या present value इतकेच असते. `1,00,000, `1,00,000, `80,000, `80,000 आणि `50,000 चे salvage 12% वर discount केल्यावर `3,08,640 येतात, आणि पुढचा प्रत्येक भाग — 10% वरची NPV, 1.0445 चा PI, 3.845 वर्षांचे discounted payback, 11.20% चा MIRR — याच आकड्यावर उभा आहे.

हरवलेला एखादा rate याच पद्धतीने परत मिळवता येतो. प्रश्नात depreciation वरची tax बचत दिली असेल तर  $\frac{1,35,000}{5,40,000} = 25\%$  हा tax rate देते; capital structure दिली असेल तर  $WACC = (0.80 \times 13.5\%) + (0.20 \times 6\%) = 12\%$ , जिथे 6% म्हणजे tax वजा जाता उरणारे 8% interest. हे आधी करा आणि working note मध्ये लिहा.

या प्रश्नांच्या ARR च्या भागात average investment येते आणि तिचे छापील सूत्र आहे:  $\frac{1}{2} (\text{initial investment} - \text{salvage}) + \text{salvage}$ , जे `24,00,000 आणि 10% salvage वर `13,20,000 देते. त्या आधारावरचा average PAT ARR देतो, आणि उत्तरे तेच गणित  $(\text{cost} + \text{salvage}) \div 2$  अशा रूपातही आणि अर्धा अधिक salvage अशा रूपातही दाखवतात.

या कुटुंबातले मांडणीचे सापळे: working capital वर्षाच्या सुरुवातीला गुंतवले असे गृहीत धरले आहे की शेवटी, ते सांगा, कारण उत्तरे दोन्ही मांडतात आणि NPV वेगळी येते; प्रश्न depreciation हे cost वजा residual value वर आहे असे सांगत असेल तेव्हा salvage value depreciable base बाहेर ठेवा; आणि subsidy किंवा पुढे ढकललेला हप्ता असेल तेव्हा **show your treatment before you use it**, कारण दुसरी मांडणीही बरोबर म्हणून तपासली जाते.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 5 प्रश्न

- वार्षिक cash inflow एकदाच working note मध्ये काढा आणि त्याला नाव द्या. मग प्रश्नाचा प्रत्येक भाग त्याच ओळीकडे बोट दाखवतो.
- प्रश्नाने input ऐवजी निकालच दिला असेल — IRR, tax बचत, payback — तर आधी व्याख्येवरून उलट दिशेने काम करा आणि तो step दाखवा.

|                                             |                         |        |
|---------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 9.5 • PYQ 2026-Jan [2] (b) • 5M • Pg 421 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 9.6 • PYQ 2026-May [2] (a) • 7M • Pg 423 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 9.2 • PYQ 2024-May [3] (a) • 7M • Pg 412 | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 9.3 • PYQ 2025-Jan [3] (a) • 6M • Pg 416 | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 9.4 • PYQ 2025-May [3] (a) • 6M • Pg 418 | LEVEL II<br>Application | Hard   |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- प्रत्येक technique खाली स्वतंत्र निष्कर्ष द्या. दोन techniques नाकारत असतील आणि एक स्वीकारत असेल तर ते पूर्ण उत्तर आहे, सोडवायचा विरोधाभास नाही.

|                                          |                      |      |
|------------------------------------------|----------------------|------|
| PQ 9.1 • PYQ 2023-Nov [3] • 10M • Pg 410 | LEVEL II<br>Analysis | Hard |
|------------------------------------------|----------------------|------|

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 8

## Dividend Decisions

14 विषय • 38 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**13.2%**

167 पैकी 22 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**86.8%**

167 पैकी 145 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे फक्त 13% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे.

## विषय 1: Dividend म्हणजे काय [Meaning of Dividend]

L2P6-A-C8-T01

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — dividend चा अर्थ आणि payout-retention ची फोड.

## NOTES

या शीर्षकावर स्वतंत्र प्रश्न छापलेला नाही, पण पुढे येणारा प्रत्येक numerical विषय एकाच कल्पनेवर उभा आहे: dividend म्हणजे earnings चा **paid out to shareholders** असा भाग, आणि जे वाटले जात नाही ते retained राहते. Retention ratio  $b$  आणि payout ratio  $(1 - b)$  ही एकाच आकड्याची दोन वाचने आहेत, आणि प्रश्नांत नेहमी एक दिलेले असते व दुसरे विचारलेले असते.

उत्तरे ज्या स्वरूपांना मान्यता देतात ती अशी: **cash dividend, share repurchase and stock dividend** (bonus shares). यांपैकी cash dividend सर्वाधिक आढळतो; pack मध्ये cash ची व्याख्या रुंद केली आहे — cash, cheque, warrant, demand draft, pay order किंवा Electronic Clearing Service — आणि मग **but not in kind** अशी पुस्ती जोडून व्याख्या पूर्ण केली आहे.

ही models नेहमी per-share भाषेत चालतात, totals मध्ये कधीच नाही. प्रश्नात total earnings दिलेले असतील तर **EPS first, then DPS = EPS x payout ratio** या क्रमाने काढा. जिथे preference capital आहे तिथे earnings for equity shareholders हे preference dividend वजा केल्यावरच मिळतात, आणि ती वजाबाकी स्वतंत्रपणे एक mark आहे.

## विषय 2: Dividend चे प्रकार [Forms of Dividend]

L2P6-A-C8-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — dividend चे प्रकार, bonus shares आणि SEBI च्या अटी.

### NOTES

Bonus issue साठीच्या SEBI अटी म्हणजे **four-item list, and marks follow the count**. एक, bonus shares हे cash dividends च्या ऐवजी दिले जात नाहीत. दोन, हा issue Articles of Association ने authorised असला पाहिजे आणि सर्व partly paid-up shares हे fully paid-up shares मध्ये रूपांतरित झाल्याशिवाय तो जाहीर करता येत नाही. तीन, company ने loan, interest आणि कोणत्याही statutory dues च्या परतफेडीत default केलेला नसावा. चार, bonus shares फक्त **share premium and free reserves** मधूनच दिले जातात.

चौथ्या अटीला एक शेपूट आहे — ती उत्तरात स्पष्ट छापलेली असते आणि परीक्षक तीच शोधतो: fixed assets च्या revaluation मधून निर्माण झालेल्या reserve बाबत bonus shares **not to be issued from capital reserve**. फक्त परवानगी लिहून थांबू नका, तो अपवादही लिहा.

Stock dividend म्हणजे cash dividend च्या ऐवजी shares चे वाटप; company जेव्हा विद्यमान shareholders ना **without any consideration** नवे shares देते तेव्हा तो bonus issue असतो. Company साठीचा फायदा असा की **cash crunch** च्या परिस्थितीत तो सोयीचा ठरतो, आणि cash dividend देण्यावर lenders नी निर्बंध घातले असतील तिथेही तो उपयोगी पडतो.

Investor साठीचा फायदा म्हणजे liquidity. Bonus issue मुळे जास्त किमतीचे shares कमी किमतीच्या shares मध्ये फुटतात, आणि त्यामुळे shareholder ला त्यांपैकी काही विकून cash उभा करण्याची **a choice to sell some** मिळते. प्रश्नात "to the company as well as to the investor" असे म्हटले असेल तर ते दोन marks आणि दोन अर्धे भाग आहेत — दोन्ही लिहा, नाहीतर एक mark जातो.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- SEBI च्या अटींना एक ते चार क्रमांक द्या आणि छापलेल्या क्रमानेच लिहा. चार marks चा प्रश्न म्हणजे चार अटी, प्रत्येकी एक mark.

TQ 2.2 • MTP 2024-Dec S2 [4] (Or) (c) • DESC • 2M • Pg 431

**LEVEL I**  
Remembering

**Easy**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- दोन marks च्या advantage प्रश्नात दोन्ही बाजूंना प्रत्येकी एक फायदा, एकेका ओळीत लिहा. bonus issue म्हणजे काय हे सांगण्यात उत्तर खर्च करू नका.

TQ 2.1 • PYQ 2023-May [6] (a) • DESC • 4M • Pg 431

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

### विषय 3: Dividend Policy चे महत्त्व [Significance of Dividend Policy]

L2P6-A-C8-T03

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — dividend policy चे महत्त्व.

#### NOTES

या शीर्षकाखाली काहीही छापलेले नाही, म्हणून विषय 7 ते 9 ज्या प्रश्नावर वाद घालतात तो प्रश्न म्हणून हे वाचा: payout ratio मुळे share price बदलतो का? **Walter and Gordon say it does; MM say it does not.** Formula कडे हात जाण्याआधी प्रश्न कोणत्या गटात बसतो ते ठरवा.

हे महत्त्व एका तुलनेवर येऊन थांबते, गणितावर नाही. **When  $r$  is greater than  $K_e$ , retain everything;**  $r$  हा  $K_e$  पेक्षा कमी असेल तर सगळे वाटून टाका;  $r$  आणि  $K_e$  समान असतील तर payout मुळे price मध्ये काहीच फरक पडत नाही. प्रकरणातील "is this policy optimal" या प्रकारचा प्रत्येक प्रश्न याच ओळीने आणि firm च्या प्रत्यक्ष payout ने सुटतो.

उत्तरे हा निष्कर्ष ठरलेल्या शब्दांत मांडतात.  $r$  हा  $K_e$  पेक्षा जास्त असताना 40% वाटणारी firm **not following an optimum dividend policy** असते; काढलेला price market price पेक्षा कमी आला तर **the current dividend policy is not optimal**; आणि काढलेला price market price इतकाच आला तर सध्याचे retention आणि dividend policy स्वीकारार्ह दिसते. हे वाक्य जसेच्या तसे उतरवा, त्याचा अर्थ आपल्या शब्दांत लिहू नका.

### विषय 4: Retained Earning आणि Growth यांच्यातील संबंध [Relationship between Retained Earning and Growth]

L2P6-A-C8-T04

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — retained earnings आणि growth यांच्यातील संबंध.

#### NOTES

हा संपूर्ण संबंध एका ओळीत आहे:  $g = b \times r$  — म्हणजे growth हा retention ratio गुणिले return on investment. Retention हा valuation मध्ये शिरण्याचा हाच एकमेव मार्ग आहे, आणि जवळपास प्रत्येक Gordon प्रश्नात हे working note म्हणून विचारले जाते.

Pack मधील उदाहरणेच पाहा, म्हणजे ही substitution किती यांत्रिक आहे ते कळेल:  $0.75 \times 22\% = 16.5\%$ ;  $0.65 \times$

15% = 9.75%; 25% च्या  $r$  समोर 60% आणि 40% चे retention **15% and 10%** देतात; आणि 21% च्या expected return समोर 46% चे सरासरी retention 9.66% देते. Price चे formula हाताळण्यापूर्वी  $g$  हा स्वतंत्र, नाव दिलेला step म्हणून काढा.

Retention आणि payout एकमेकांना पूर्ण करतात:  $b + \text{payout ratio} = 1$ . प्रश्नात dividend per share आणि EPS दिलेले असतील तर  $b = 1 - D/E$ , आणि payout टक्केवारीत दिला असेल तर उरलेला भाग म्हणजे  $b$ . हे उलटे घेतले की growth rate उलटा होतो आणि पूर्ण उत्तर जाते.

$r$  हाच  $g$  चालवत असल्यामुळे, तुम्ही लिहिलेल्या formula मध्ये return on investment दिसत नसला तरी तो growth च्या वाटेने price पर्यंत पोहोचतोच. Pack ने हा मुद्दा स्पष्ट मिटवला आहे: Gordon च्या model खाली **only cost of equity matters** असा दावा वैध नाही, कारण growth rate काढताना return on investment वापरलेला असतो.

## विषय 5: Dividend Decisions ठरवणारे घटक [Determinants of Dividend Decisions]

L2P6-A-C8-T05

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — dividend decisions ठरवणारे घटक.

### NOTES

इथे प्रश्न छापलेला नाही आणि pack मध्ये determinants ची यादीही दिलेली नाही, म्हणून स्वतःची यादी तयार करू नका. उत्तरे ओघाओघात जे पुरवतात ते म्हणजे numerical प्रश्नांत खरोखर अडचण आणणारी बंधने: **the investment the firm must fund**, नवे equity उभे करता येते का, आणि firm आपल्या debt-equity ratio वर कोणती मर्यादा स्वीकारते.

Walter च्या limitations चे उत्तर formula मध्ये जे गाळले आहे त्याला नावे देते, आणि त्यातूनच खरा dividend decision कशावर फिरतो तेही कळते: **taxation**, विविध legal आणि contractual obligations, आणि dividend policy बाबतची **management policy and attitude**. Determinants ची यादी म्हणता येईल असे pack मध्ये यापेक्षा जवळचे काही नाही, आणि ते छापलेले असल्याने ते मांडता येते.

जो payout प्रश्न बरोबरीने investment requirement सुद्धा सांगतो तो model नव्हे तर funding constraint तपासत असतो. उत्तरे वापरतात त्याच क्रमाने working मांडा — **retained earnings, then shortfall, then financing** — आणि मगच payout ची शिफारस करा.

## विषय 6: Dividend Policy मधील व्यावहारिक बाबी [Practical Considerations in Dividend Policy]

L2P6-A-C8-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — dividend policy मधील व्यावहारिक विचार, Lintner चे model आणि Graham and Dodd approach.

### NOTES

**Graham and Dodd:  $P = M \times [D + E/3]$** , जिथे M म्हणजे multiplier, D म्हणजे dividend per share आणि E म्हणजे earnings per share. EPS ₹60, payout 60% आणि multiplier 5 असताना  $5 \times (36 + 20) = ₹280$  असे काढतो — लक्षात ठेवा, **E/3 is one third of EPS**, dividend चा नव्हे.

Lintner च्या model ला **two parameters** आहेत, आणि दोन marks चा प्रश्न नेमके तेच दोन मागतो — नावानिशी, त्यापलीकडे काहीही नको. पहिला म्हणजे **the target payout ratio**. दुसरा म्हणजे सध्याचे dividends त्या target कडे ज्या वेगाने जुळवून घेतात तो spread, आणि उत्तर याच शब्दांत तो मांडते. दोन्ही नावे लिहा आणि थांबा; उत्तर फुगवण्यासाठी तिसरी गोष्ट इथे नाही.

Lintner ची गणना अशी:  **$D1 = D0 + [(EPS \times \text{target payout}) - D0] \times \text{adjustment factor}$** . Pack मधील उदाहरण:  $6.34 + [(12 \times 60\%) - 6.34] \times 45\% = 6.34 + [7.2 - 6.34] \times 45\% = 6.34 + 0.387 = ₹6.727$ . आधी चौकोनी कंस सोडवा; adjustment factor हा फरकाला गुणतो, संपूर्ण dividend ला कधीच नाही.

Graham and Dodd हा दोन marks चा substitution म्हणून विचारला जातो. Multiplier 5, EPS ₹60 आणि payout 60% असताना छापलेले working असे:  **$5 \times (36 + 20) = ₹280$** , जिथे 36 म्हणजे dividend per share आणि 20 म्हणजे EPS चा एक तृतीयांश. Multiplier आणि कंस दाखवा — गणित एका ओळीचे आहे.

Walter च्या limitations म्हणजे **two points, each with two halves**. पहिला, dividend policy आणि share prices वर परिणाम करणाऱ्या सर्व घटकांचा formula विचार करत नाही, आणि market capitalisation rate ठरवणे अवघड आहे. दुसरा, तो taxation, विविध legal आणि contractual obligations, आणि dividend policy बाबतची management policy व attitude यांकडे दुर्लक्ष करतो.

कठीण variant दोन market prices देतो आणि r व  $K_e$  विचारतो.  **$x = K_e$  and  $y = r/K_e$**  असे ठेवा, प्रत्येक परिस्थितीसाठी Walter चे समीकरण  $D + y(E - D) = Px$  असे एकदा लिहा, आणि ही जोडी सोडवा. Pack मधील उदाहरणात  **$x = 20\%$  and  $y = 1.25$**  मिळते, म्हणजे  $K_e$  हा 20% आणि r हा  $1.25 \times 20\% = 25\%$ .

r आणि  $K_e$  हाती आले की limiting values दोन ओळीत निघतात. 100% retention ला Walter price  $10 \times 1.25 / 0.2 = ₹62.50$ ; 100% payout ला तो  $10 / 0.2 = ₹50$ . Gordon खाली त्याच माहितीवरून ₹92 आणि ₹66 येतात, आणि **because r exceeds  $K_e$  the firm should retain 100%**, म्हणून 40% dividend हे optimum policy नाही.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 1 प्रश्न

- Lintner चे parameters आणि Walter च्या limitations यांसाठी क्रमांक दिलेले मुद्दे लिहा, त्यापलीकडे काहीच नको. हे दोन marks चे प्रश्न आहेत आणि पाल्हाळ लावून वेळ जातो, marks मिळत नाहीत.

TQ 6.2 · MTP 2025-Nov S1 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 432

**LEVEL I**  
Remembering**Easy****Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 2 प्रश्न

- Lintner मध्ये target dividend (EPS x target payout) हा दिसणारा step म्हणून काढा, मग फरक काढा, आणि मग adjustment factor लावा.
- दोन परिस्थिती दिल्या असतील तर समीकरणे मांडण्यापूर्वी DP ratio, retention ratio, DPS, retention per share आणि MPS या ओळी म्हणून तक्त्यात मांडा.

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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- $r$  आणि  $K_e$  सोडवल्यानंतर यांपैकी कोणता मोठा आहे आणि त्याचा payout वर काय अर्थ होतो ते एका वाक्यात लिहा. Marks मिळवून देणारा निष्कर्ष ती तुलना आहे, algebra नव्हे.

TQ 6.1 · MTP 2024-Jul [3] (b) · DESC · 2M · Pg 432

**LEVEL II**  
Analysis**Easy**

## विषय 7: Dividend च्या theories: Modigliani and Miller (MM) Hypothesis [Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis]

L2P6-A-C8-T07

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — dividend irrelevance बाबतचे Modigliani and Miller यांचे hypothesis.

**NOTES**

Assumptions ही **five-item named list** आहे: Perfect Capital Market, No Taxes, Fixed Investment Policy, No Flotation or Transaction Costs, आणि No Risk or Uncertainty. प्रत्येकाचे नाव लिहा, मग एका ओळीचे स्पष्टीकरण द्या — perfect market म्हणजे सर्व investors विवेकाने वागतात आणि संपूर्ण माहिती त्या सर्वांना सारखीच उपलब्ध असते; fixed investment policy म्हणजे dividend decision बदलला तरी investment decisions बदलत नाहीत आणि सर्व investment हे equity financed असते.

Share-price चा संबंध असा:  $P_0 = (D_1 + P_1) / (1 + K_e)$ , आणि प्रत्येक numerical मध्ये तो  $P_1 = P_0(1 + K_e) - D_1$  असा मांडून वापरला जातो.  $P_0 = 120$ ,  $K_e = 9.6\%$  आणि विचाराधीन dividend  $= 6.4$  असताना:  $P_1 = 120 \times 1.096 - 6.4 = 125.12$  — dividend जाहीर केला तर; आणि जाहीर न केल्यास  $= 131.52$ . दोन columns मधला संपूर्ण फरक म्हणजे तोच dividend.

Valuation चे formula असे:  $nP_0 = [(n + D_n)P_1 - I + E] / (1 + K_e)$ , जिथे  $n$  म्हणजे सुरुवातीला असलेल्या shares ची संख्या,  $D_n$  म्हणजे लागणारा निधी उभारण्यासाठी दिलेले shares,  $I$  म्हणजे investment,  $E$  म्हणजे त्या कालावधीचे total earnings आणि  $K_e$  म्हणजे capitalisation rate. ही term key लिहूनच काढा; उत्तरे तशीच करतात, आणि गणितात घसरले तरी तिचे method marks मिळतात.

Funds चे working दोन्ही columns मध्ये त्याच तीन ओळींचे असते. **Earnings less dividend paid = funds available**; investment less funds available = balance to be raised; **number of new shares = balance / P1**. dividend declared आणि not declared हे दोन columns शेजारी शेजारी मांडा, कारण परीक्षकाला तो फरक हवा असतो, दोन स्वतंत्र उत्तरे नव्हेत.

MM चे capital structure वाले रूपही इथे येते. Tax नसताना  $V_u = NOI / K_e$  आणि  $V_L = V_u + (Debt \times nil)$ , म्हणजे दोन्ही firms ची किंमत सारखीच; tax असताना  $V_u = NOI(1 - t) / K_e$  आणि  $V_L = V_u + (Debt \times t)$ . त्यानंतर  $K_e = NI / S$  आणि  $k_o = (K_e \times S/V) + (K_d \times D/V)$ , जिथे  $K_d$  हा tax नंतर  $12\%(1 - 0.4) = 7.2\%$  असा येतो.

निष्कर्षाचे वाक्य हाच mark आहे. Value of the firm **remains the same irrespective of the dividend paid**, आणि दोन columns मध्ये किरकोळ फरक पडला तर उत्तरे तो rounding चा म्हणून सांगतात. Pack मध्ये छापलेला एकच अपवाद: प्रश्नच जिथे प्रत्येक payout साठी वेगळा  $P_1$  देतो तिथे काढलेला  $P_0$  हलतोच, आणि मग उत्तर असा निष्कर्ष काढते की payout मधील बदलाने valuation वर खरोखर परिणाम केला आहे.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- प्रत्येक MM उत्तराचा शेवट irrelevance च्या वाक्याने करा. ते नसेल तर बरोबर गणिताचे पानभर काम असूनही शेवटचा mark जातो.

TQ 7.1 · PYQ 2026-May [4] (a) · DESC · 4M · Pg 435

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 5 प्रश्न

- आधी  $P_1$  काढा, मग लागणारे funds, मग नवे shares.  $P_1$  च्या आधी shares काढायला गेलात तर अजून न मिळालेल्या आकड्याने भागावे लागते.
- dividend आणि no-dividend या दोन्ही परिस्थिती एकाच तक्त्याचे दोन columns म्हणून मांडा, दोन स्वतंत्र उत्तरे म्हणून नव्हे.

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: Dividend च्या theories: Walter's Model [Theories of Dividend: Walter's Model]

L2P6-A-C8-T08

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — Walter यांचे model आणि त्याची मांडणी.

### NOTES

उत्तरे लिहितात त्या स्वरूपात formula असे:  $P = [D + (r/K_e)(E - D)] / K_e$ , जिथे P म्हणजे market price per share, E म्हणजे earnings per share, D म्हणजे dividend per share,  $K_e$  म्हणजे cost of equity किंवा rate of capitalisation, आणि r म्हणजे internal rate of return किंवा return on investment. Term key लिहा, substitute करा, मग गणित करा — pack ची उत्तरे दर वेळी हे तिन्ही करतात.

Assumptions ही **six-item list** आहे: सर्व investment proposals फक्त retained earnings मधूनच financed असतात; r आणि  $K_e$  स्थिर असतात; perfect capital markets, ज्यात investors विवेकी असतात आणि माहिती मोकळेपणाने उपलब्ध असते; taxes नाहीत आणि dividend income व capital gain यांत tax चा भेदभाव नाही; flotation किंवा transaction cost नाही; आणि **the firm has perpetual life**.

Formula च्या आधी EPS उभा करा. जिथे preference capital आहे तिथे **net profit less preference dividend** मधून earnings for equity shareholders मिळतात, आणि ते equity shares च्या संख्येने भागायचे — 50 लाख वजा 26 लाख, भागिले 6 लाख shares, म्हणजे `4. प्रश्न profit before tax पासून सुरू होत असेल तर आधी tax वजा करा: 40 लाख वजा 30% म्हणजे 28 लाख, भागिले 4 लाख shares, `7.

$K_e$  बऱ्याचदा P/E ratio मध्ये दडलेला असतो.  $K_e = 1 / (P/E \text{ ratio})$ , आणि  $P/E = MPS / EPS$ . P/E 10 असेल तर  $K_e$  10%; `18 च्या EPS समोर `198 चा MPS असेल तर P/E 11 येतो आणि म्हणून  $K_e$  9.091%.  $K_e$  अशा रीतीने काढणे हा स्वतंत्र mark आहे, म्हणून तो दाखवा.

निर्णयाचा नियम: **when r exceeds  $K_e$  the optimum payout is nil**, कारण payout कमी होईल तसा price वाढतो; आणि r हा  $K_e$  पेक्षा कमी असेल तर firm ने सगळे वाटून टाकावे. EPS `3, r 20% आणि  $K_e$  15% असताना zero dividend ला जास्तीत जास्त price `**26.67** आणि full distribution ला किमान price `**20**. यांपैकी काहीही काढण्याआधी तुम्ही कोणत्या परिस्थितीत आहात ते सांगा.

उलटा प्रश्न price देतो आणि payout विचारतो. **Let D be the unknown**, target price डावीकडे ठेवा, आणि सोडवा. EPS `4 वर `40 च्या price ला उत्तर  $D = `1$  आणि 25% चा payout असे येते; EPS `7 वर `48 ला ते  $D = `6$

आणि 85.714% असे येते. Formula मध्ये D मोकळा ठेवून लिहिले की algebra एका ओळीचे राहते.

पुन्हा पुन्हा येणारा सापळा म्हणजे तुम्हाला दिलेले ratio. **Retention ratio is not payout ratio** — 40% retention म्हणजे EPS च्या 60% इतका dividend — आणि  $r/Ke$  हा decimal गुणक म्हणून घालायचा,  $0.15/0.12 = 1.25$ , टक्केवारीत नव्हे.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- Assumptions ही यादी आहे, आणि marks संख्येप्रमाणे मिळतात. प्रत्येकाचे नाव छोट्या वाक्यखंडात लिहा, आणि प्रश्नाने सांगितल्याशिवाय कोणतेही विस्ताराने लिहू नका.

TQ 8.1 • PYQ 2022-May [6] (b) • DESC • 4M • Pg 446

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 7 प्रश्न

- EPS आणि DPS हे formula च्या वर क्रमांक दिलेली workings म्हणून काढा. या विषयात जाणारे बहुतेक marks earnings च्या आकड्यात जातात, Walter मध्ये नाही.
- Substitution च्या आधी formula त्याच्या term key सह मांडा. प्रश्नात P दिलेला असून D विचारला असेल तर तेच formula D अज्ञात ठेवून लिहा.

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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- $r$  ची  $Ke$  शी तुलना एका वाक्यात करा, आणि तुम्ही सांगता तो optimum payout त्याच वाक्यातून येऊ द्या.

PQ 8.6 • RTP 2025-Jan [8] • Pg 452

**LEVEL II**  
Analysis

**Medium**

## विषय 9: Dividend च्या theories: Gordon's Model [Theories of Dividend : Gordon's Model]

L2P6-A-C8-T09

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — Gordon यांचे model आणि dividend growth approach.

### NOTES

Gordon दोन समतुल्य रूपांत छापलेला आहे:  $P_0 = E(1 - b) / (K_e - br)$  आणि  $P_0 = D_1 / (K_e - g)$ , सोबत  $g = br$ . एकाच माहितीवर उत्तरांत दोन्ही येतात, म्हणून तुम्ही कोणते रूप वापरता आहात ते सांगा. या विषयातला सगळा धोका denominator मध्ये आहे —  $K_e$  आणि  $g$  दोन्ही decimals असले पाहिजेत आणि  $K_e$  हा  $g$  पेक्षा मोठा असलाच पाहिजे.

Assumptions ही **four-item list** आहे: external financing नाही, सर्व investment हे retained earnings मधून financed; rate of return  $r$  आणि cost of capital  $k$  स्थिर; **perpetual life of the firm**; आणि स्थिर dividend payout ratio.

प्रश्नात आधीच दिलेला dividend असेल तर त्याला वाढवा. प्रत्येकी `5 चे `2,400 crores चे share capital आणि 1,000% dividend यातून **DPS of `50** मिळतो, म्हणून  $D_1 = 50 \times 1.14 = 57$  आणि  $P_0 = 57 / (0.18 - 0.14) = `1,425$ . Growth rate 10% वर आणला की तेच working `687.5 देते — एक input बदलतो, format बदलत नाही.

P/E variant म्हणजे तेच समीकरण EPS ने भागलेले:  $P/E = (1 - b) / (K_e - br)$ . Target P/E डावीकडे ठेवा आणि  $b$  साठी सोडवा.  $K_e$  20% आणि  $r$  25% सोबत P/E 12 असेल तर  $b = 0.70$ ;  $K_e$  17.5% सोबत P/E 10 असेल तर  $b = 0.50$ . मग वर्षभरानंतरचा अपेक्षित price म्हणजे नव्या growth rate ने  **$MPS \times (1 + g)$** .

दिलेल्या price पासून हे model उलटेही चालते.  $P_0$  `159.09, EPS `10,  $K_e$  8% आणि  $r$  12% असताना उत्तर  $159.09 / (0.08 - 0.12b) = 10(1 - b)$  सोडवून  **$b = 0.30$**  पर्यंत पोहोचते, म्हणून payout 0.70 आणि dividend per share `7. आधी fraction मोकळे करा, मग  $b$  चे terms एकत्र करा.

दोन निर्णयवाक्यांना marks आहेत.  $r$  हा  $K_e$  पेक्षा जास्त असेल तेव्हा **optimum payout ratio is zero** — payout कमी होईल तसा price per share वाढतो.  $r$  आणि  $K_e$  समान असतील तेव्हा **there is no optimum ratio**, कारण payout चा price वर मुळीच परिणाम होत नाही. दुसरे वाक्यच विद्यार्थी गाळतात.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- चार assumptions, चार ओळी, छापलेल्या क्रमाने. चार marks चा प्रश्न म्हणजे मोजून लिहा असे सांगणे.

TQ 9.1 • PYQ 2024-Sep [4] (b) • DESC • 4M • Pg 456

**LEVEL I**  
Remembering

**Medium**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 4 प्रश्न

- g हा स्वतंत्र step म्हणून काढा, आणि भागण्याआधी  $Ke$  हा g पेक्षा मोठा आहे का ते तपासा. Denominator ऋण आला म्हणजे b आणि payout यांची गल्लत झाली आहे.
- उत्तर  $D1/(Ke - g)$  असे किंवा  $E(1-b)/(Ke - br)$  असे दोन्ही प्रकारे लिहिता येत असेल तिथे तुम्ही वापरता ते रूप नावाने सांगा; pack ला दोन्ही चालतात.

|                                                 |                         |        |
|-------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 9.2 · PYQ 2023-Nov [5] (b) · 5M · Pg 458     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 9.3 · PYQ 2025-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 459 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 9.4 · PYQ 2025-Sep [2] (b) · 3M · Pg 461     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 9.1 · PYQ 2023-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 457 | LEVEL II<br>Application | Hard   |

**विषय 10: Dividend Discount Model**

L2P6-A-C8-T10

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — dividend discount model आणि multi-stage growth ची मांडणी.

**NOTES**

Multi-stage प्रश्नाचा आकार एकच असतो. पहिल्या दराने dividend वर्षानुवर्षे वाढवा, दिलेल्या factor ने प्रत्येक वर्ष discount करा, मग स्थिरावलेल्या growth rate ला terminal value घ्या आणि शेवटच्या वर्षाच्या factor ने ती discount करा. **Intrinsic value = PV of dividends + PV of terminal value.**

Pack मधील सर्वात स्पष्ट working: `4 चा  $D0$  दरवर्षी 10% ने वाढून चार वर्षांत 4.4, 4.84, 5.324 आणि 5.856 देतो, आणि हे PVF 15% ला `**14.341** येतात; 61.488 ची terminal value 0.572 ने discount केल्यावर 35.171 येते; intrinsic value `**49.512**. वर्ष, dividend, PVF आणि PV असा तक्ता मांडा — method marks त्या तक्त्यातच असतात.

निष्कर्षाचे वाक्य अनिवार्य आहे आणि ते तुलनात्मक असते. `2,185 च्या market price समोर `**1,408.29** ची intrinsic value **over-priced by** `**776.71** अशी नोंदवली जाते. नुसते दोन आकडे नकोत — दिशा आणि फरक दोन्ही लिहा.

या प्रश्नाची छोटी आवृत्ती  $D0$  बरोबर काढण्यावर जिकली जाते. 40% retention ला `**3.60** चा retained earnings per share म्हणजे **EPS is** `**9**, म्हणून dividend per share म्हणजे  $9 \times 60\% =$  `**5.40**. दिलेला per-share आकडा नेमका कशाचा आहे ते वाढवण्याआधी वाचा.

या शीर्षकाला जोडलेला descriptive प्रश्न dividend च्या नेहमीच्या स्वरूपांबद्दल विचारतो: **cash dividend** — सर्वात नेहमीचा, cash, cheque, warrant, demand draft, pay order किंवा ECS ने दिला जातो, पण kind मध्ये

नाही; **share repurchase** — जिथे company आपलेच shares corporate cash वापरून परत विकत घेते; आणि **stock dividend or bonus shares** — cash dividend च्या ऐवजी shares चे वाटप.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- स्वरूपाचे नाव लिहा, एका ओळीत व्याख्या द्या, मग एक उदाहरण किंवा परिणाम सांगा. दोन marks म्हणजे तीन वाक्ये, पानभर मजकूर नव्हे.

TQ 10.1 • MTP 2025-Dec S2 [4] • DESC • 2M • Pg 462

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 3 प्रश्न

- Discounting हे वर्ष, dividend, PVF आणि PV असा तक्ता करून मांडा, मग terminal value स्वतंत्र ओळ म्हणून जोडा. गणिताचा सलग परिच्छेद लिहिला की working चे marks जातात.
- Terminal value साठी year-n चा discount factor वापरा, year-(n+1) चा नव्हे.

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: Dividend च्या theories: एकत्रित [Theories of Dividend : Comprehensive]

L2P6-A-C8-T11

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — एकाच माहितीवर Walter आणि Gordon यांची models वापरणे.

### NOTES

Comprehensive प्रश्न एकच माहिती देतो आणि दोन्ही prices विचारतो. Walter असा लिहा —  $P = [D + (r/Ke)(E - D)] / Ke$  — आणि Gordon असा —  $P_0 = E(1 - b) / (Ke - br)$  — प्रश्नाने दिलेल्या क्रमानेच उत्तरे द्या, आणि दोघांचे working एक होऊ देऊ नका. एकाच माहितीवरून नेहमीच फार वेगळे prices येतात — एका प्रश्नात ₹71.875 आणि ₹100, दुसऱ्यात ₹1,200 आणि ₹2,250 — आणि तो फरक चुक नाही.

Earnings चे working दोघांसाठी समान असते आणि त्याला स्वतंत्र marks असतात. Net profit ₹30,00,000 मधून ₹1,00,00,000 वर 12% चा preference dividend वजा केल्यावर ₹18,00,000 उरतात, भागिले 6,00,000 shares, म्हणून **EPS is ₹3**; मग 75% retention DPS ₹0.75 करतो. जिथे फक्त return on equity आणि book value दिलेले असतात तिथे **EPS = ROE x BVPS**, म्हणजे  $0.15 \times 125 = ₹18.75$ .

Gordon हा D1 ने किंवा D0 ने लिहिता येतो आणि pack एकाच प्रश्नासाठी दोन्ही छापतो — वाढवलेला dividend वापरून `58.27 आणि न वाढवलेल्या रूपाने `50. Substitution च्या वरच्या ओळीत **Name the version you are using**; पर्यायी रूप चालते असे दाखवले आहे, पण नाव न देता केलेली सरमिसळ चालत नाही.

Gordon साठी बनवलेल्या माहितीवर Walter लावायचा असेल तिथे उत्तरे जोडणारी assumption स्पष्ट सांगतात: **D is assumed constant through infinity**, म्हणून Walter च्या आत dividend ला growth जोडली जात नाही. प्रत्येक model मध्ये गुपचूप वेगळा dividend वापरण्यापेक्षा ती assumption लिहून टाका.

MM आणि Gordon एकत्र करणारा प्रश्न एकाच साखळीत चालतो. Gordon देतो  $P_0 = 12 / (0.25 - 0.20) = `240$ ; shares ची संख्या म्हणजे issued capital भागिले price,  $`24,00,000 / 240 = 10,000$ ; मग MM हा  $P_0 = (D_1 + P_1) / (1 + K_e)$  मधून  $P_1$  देतो, म्हणजे  $P_1 = `288$ ; आणि लागणारे earnings  $nP_0 = [(n + D_n)P_1 - I + E] / (1 + K_e)$  मधून येतात,  $E = `3,32,000$ . प्रत्येक step पुढच्याला खाद्य पुरवतो, म्हणून  $P_0$  मध्ये घसरलात तर पूर्ण साखळी जाते.

इथे Walter सुद्धा उलटा चालतो. EPS `6 वर  $r$  25% आणि  $K_e$  15% असताना price `60 राखायचा असेल तर D अज्ञात ठेवून सोडवा:  $D `1.50$  येतो, म्हणून **retention ratio is  $4.5/6 = 75\%$** . Gordon खाली सोबतचे उत्तर ठरलेले वाक्य असते —  $r$  हा  $K_e$  पेक्षा जास्त असेल तेव्हा optimum payout ratio शून्य असतो.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 6 प्रश्न

- EPS आणि DPS चे working एकदाच करा, त्याभोवती चौकट काढा, आणि दोन्ही models ला तिथूनच पुरवा. प्रत्येक model च्या आत earnings पुन्हा काढले की दोन्ही उत्तरे एकमेकांपासून दूर जातात.
- प्रश्नात दिलेल्या क्रमानेच models ची उत्तरे द्या, आणि प्रत्येकाच्या शीर्षस्थानी त्याचे formula लिहा.

|                                                        |                         |        |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 11.1 • PYQ 2019-May [1] (d) {C} • 5M • Pg 465       | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 11.2 • PYQ 2021-Jan [1] (b) {C} • 5M • Pg 466       | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 11.3 • MTP 2024-Jul [2] (b) • 4M • Pg 468           | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 11.4 • MTP 2024-Dec S2 [2] (b) • DESC • 4M • Pg 470 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 11.6 • PYQ 2026-May [3] (a) • 4M • Pg 473           | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 11.5 • PYQ 2026-Jan [1] (c) {C} • 5M • Pg 471       | LEVEL II<br>Application | Hard   |

## विषय 12: Stock Splits

L2P6-A-C8-T12

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — stock splits हा विषय.

## NOTES

इथे चार marks चा प्रश्न म्हणजे **two advantages and two limitations**, समान वाटणी, प्रत्येकी एक mark. उत्तराची रचना म्हणजे शीर्षक दिलेल्या दोन याद्या — परिच्छेद लिहून त्यात परीक्षकाला चार मुद्दे सापडतील अशी आशा ठेवू नका.

छापलेले advantages असे: split मुळे share हा **affordable to small investors** होतो; आणि shares ची संख्या वाढल्याने shareholders ची संख्या वाढू शकते, त्यामुळे investment ची क्षमता वाढू शकते.

छापलेल्या limitations अशा: split च्या प्रक्रियेवरच अतिरिक्त खर्च करावा लागतो; आणि **low share price may attract speculators** किंवा short-term investors, जे सहसा company ला नको असतात.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- उत्तराचा तोल सांभाळा: जितके advantages तितक्याच limitations द्या, आणि विचारली असेल तेवढीच संख्या द्या. दोन्ही स्वतंत्र उपशीर्षकांखाली मांडा म्हणजे परीक्षकाला दोन्ही सापडतील.

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** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — share buyback हा विषय.

## NOTES

या शीर्षकावर प्रश्न छापलेला नाही आणि pack मध्ये व्याख्येची फक्त एक ओळ आहे, म्हणून उत्तर आधार असलेल्या मजकुरापुरतेच ठेवा: share repurchase म्हणजे असा व्यवहार ज्यात company **buys back its own shares using corporate cash**, आणि pack पुढे सांगतो की आजकाल बरेच corporates हे करतात.

Syllabus मध्ये त्याचे स्थान **form of dividend** असे आहे. प्रश्नात dividend ची नेहमीची स्वरूपे समजावून सांगायला सांगितले असेल तर तिघांपैकी दुसरा म्हणजे buyback — cash dividend, share repurchase, stock dividend — आणि तो गाळला की तीन मुद्द्यांच्या यादीतला एक mark जातो.

Buyback चे pricing, tax treatment किंवा statutory limits स्मरणातून उत्तरात आणू नका. **Nothing on those is printed in this Scanner**, आणि इथले marks नाव देणे व व्याख्या करणे यासाठी आहेत, गणितासाठी नाहीत.

## विषय 14: एकत्रित sums [Integrated Problems]

L2P6-A-C8-T14

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 8, Dividend Decisions — Gordon आणि Walter यांची models CAPM सोबत जोडणारे integrated problems.

### NOTES

Integrated problem म्हणजे Gordon, पण त्याचे तीन inputs मजकुरात दडवलेले असतात. Price ची ओळ लिहिण्याआधी **Compute g, D1 and Ke as three separate labelled workings**, आणि प्रत्येकाला स्वतःचे शीर्षक द्या. उत्तराची रचना नेमकी तशीच असते आणि त्या शीर्षकांनाच marks असतात.

g साठी: retention ratio म्हणजे **average of the five years given**,  $(40 + 65 + 50 + 45 + 30) / 5 = 46\%$ , आणि expected return म्हणजे probability ने भारित बेरीज,  $20 \times 0.3$  अधिक  $15 \times 0.6$  अधिक  $12 \times 0.5 = 21\%$ , म्हणून  $g = 0.46 \times 21\% = 9.66\%$ . छापलेल्या probabilities ची बेरीज एकापेक्षा जास्त होते आणि उत्तर त्या जशाच्या तशा वापरते — त्याचीच पद्धत उतरवा, त्यांना normalise करू नका.

D1 साठी: dividend तिमाही आहे, म्हणून **annualise first** —  $3 \text{ per quarter} \times 4 = 12$  — आणि मग त्याला वाढवा,  $12$  अधिक  $9.66\% = 13.16$ . तिमाहीचा आकडा सरळ वार्षिक model मध्ये घातला की उत्तर एक चतुर्थांश होऊन बसते.

Ke साठी CAPM वापरा:  $Ke = R_f + (R_m - R_f) \times \beta = 4.5 + (12.5 - 4.5) \times 1.3 = 14.9\%$ . आणि मग किंमत अशी येते —  $P_0 = 13.16 / (0.149 - 0.0966) = 251.15$ .

तीच माहिती मग Walter मधून घातली जाते, आणि उत्तर हा फरक नोंदवते: **where D is constant, no growth is added**. EPS हा dividend भागिले एक वजा retention ratio असा परत मिळतो,  $12 / (1 - 0.46) = 22.22$ , आणि Walter चा price 177.21 येतो. दोन models, दोन prices, दोन्ही नोंदवलेले.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- Price च्या आधी तिन्ही inputs अक्षरे दिलेली workings म्हणून लिहा — (A) g, (B) D1, (C) Ke. Integrated प्रश्नाला workings वर marks असतात, कारण शेवटची भागाकाराची कृती एकाच ओळीची असते.
- प्रत्येक आकडा formula मध्ये शिरण्याआधी annualise करा आणि पूर्ण वर्षाच्या पातळीवर आणा — तिमाही dividends, सरासरी ratios, probability ने भारित returns.

TQ 14.1 • RTP 2025-May [8] • Pg 475

LEVEL II  
Application

Medium

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 9.1

# Management of Working Capital - Working Capital Management ची ओळख

6 विषय • 23 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: C

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension & Knowledge **2.9%** 140 पैकी 4 marks

Level II — Analysis & Application **97.1%** 140 पैकी 136 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे फक्त 3% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे.

## विषय 1: Working Capital चा अर्थ आणि संकल्पना [Meaning and Concept of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit I, Introduction to Working Capital Management — working capital म्हणजे काय आणि त्याची संकल्पना, हा भाग.

### NOTES

**Permanent working capital** म्हणजे पायाभूत working capital — रोजचे व्यवहार चालू ठेवण्यासाठी संस्था सतत बाळगत असलेली **current assets मधील गुंतवणुकीची किमान पातळी**. दुसरे mark मिळवून देणारी पुस्ती उत्तरात असते — operations **कायमस्वरूपी वाढवले किंवा घटवले** गेले नाहीत तोवर ही रक्कम व्यवसायात गुंतलेलीच राहते, आणि तसे झाले तर permanent गरजही त्याच दिशेने वाढते किंवा घटते.

**Temporary working capital** म्हणजे permanent भागाच्या पलीकडे लागणारा भाग. उत्तरात त्याची दुसरी नावे — variable किंवा fluctuating working capital — दिली जातात आणि ते कारणाशी जोडले जाते: **sales volume मधील चढ-उतारातून** निर्माण होणाऱ्या अल्पमुदतीच्या गरजा तो भागवतो.

अशा चार marks च्या "describe" प्रश्नाचे उत्तर दोन परिच्छेदांचे असते — प्रत्येक प्रकाराला एक, आणि प्रत्येकात आधी definition, मग वर्तन, मग कारण. प्रश्नात उद्धृत केलेले विधान सांगते की operating cycle मधून production आणि sales सुरळीत चालावेत यासाठी दोन्ही आवश्यक आहेत, म्हणून दोन definitions शेजारी शेजारी ठेवून थांबू नका — **शेवटी दोन्हीचा operating cycle शी संबंध जोडून उत्तर संपवा.**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- प्रत्येक प्रकाराची definition स्वतंत्र परिच्छेदात द्या, आणि उत्तर वापरते तीच शब्दयोजना वापरा — permanent साठी base किंवा minimum level, temporary साठी variable किंवा fluctuating.
- प्रश्नाने उद्भूत केलेल्या विधानाला उत्तर द्या. दोन्ही आवश्यक आहेत असे ते म्हणत असेल, तर शेवटच्या एका ओळीत प्रत्येक का आवश्यक आहे ते सांगा.

TQ 1.1 · PYQ 2023-May [6] (b) · DESC · 4M · Pg 482

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

## विषय 2: Working Capital चे महत्त्व [Significance of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit I, Introduction to Working Capital Management — working capital management चे महत्त्व आणि व्याप्ती, हा भाग.

### NOTES

व्याप्तीच्या प्रश्नाचे उत्तर पाच components असलेल्या trade-off table मधून दिले जाते, याच क्रमाने: inventory, receivables, prepayment of expenses, cash and cash equivalents, आणि payables and expenses. प्रत्येक ओळीत तीन खणे असतात — जास्तीच्या बाजूचा फायदा, म्हणजे profitability, कमीच्या बाजूचा फायदा, म्हणजे liquidity, आणि या दोहोंचा तोल साधणारे तंत्र.

छापल्याप्रमाणे ओळी. Inventory: stock-out कमी झाल्याने profitability वाढते, याउलट कमी inventory ला capital कमी लागते पण stock-out चा आणि goodwill गमावण्याचा धोका राहतो; तोल EOQ and JIT ने साधला जातो. Receivables: जास्त credit period ग्राहक आकर्षित करतो आणि revenue वाढवतो पण bad debts वाढतात, याउलट cash sales liquidity देतात पण revenue वाढवत नाहीत; तोल credit policy तपासून आणि factoring वापरून साधला जातो. Prepayment of expenses: अनिश्चितता कमी करते आणि महागाईच्या वातावरणात फायद्याचे ठरते, याउलट liquidity सुधारते; तोल cost-benefit analysis ने साधला जातो.

शेवटच्या दोन ओळी. Cash and cash equivalents: cash जवळ असले की payables वेळेत चुकते होतात, त्यामुळे goodwill सुधारते आणि पुढे discounts मिळायला मदत होते, याउलट तोच cash दुसरीकडे गुंतवता आला असता; तोल cash budgets आणि cash management तंत्रांनी साधला जातो. Payables and expenses: payment लांबवले की capital दुसऱ्या गुंतवणुकीसाठी मोकळे होते, याउलट payables वेळेत चुकती केल्याने goodwill आणि पुढील discounts मिळतात; तोल credit policy आणि तिच्याशी निगडित cost तपासून साधला जातो.

एखाद्या scenario वर लावताना उत्तर व्याख्यान देत नाही. कथानकात ज्या component मध्ये बदल झाला आहे तो घेते — जास्त inventory, लांबलेला credit, आटत चाललेला cash, उशिरा केलेली supplier payments — आणि कंपनीने trade-off ची कोणती बाजू निवडली आहे ते व त्याची किंमत काय ते सांगते. Component चे नाव, बाजूचे नाव, परिणामाचे नाव — तिन्ही लिहा.

या head खालचा numerical म्हणजे supplier discount चा निर्णय. आधी पर्यायी return gross करा: 10% TDS

**वजा जाता दरमहा 1.5% म्हणजे  $1.5/0.90 \times 12 = 20\%$  per annum.** याउलट, 2% discount सोडल्याने जादा 45 दिवसांवर बसणारा implied annual cost **17.54%** येतो. Gross return हा implied cost पेक्षा जास्त असल्याने कंपनीने supplier ची offer स्वीकारू नये.

हाच निष्कर्ष नंतर `10,000 च्या invoice वर सिद्ध करून दाखवला आहे, आणि ते table उतरवून घेण्यासारखे आहे. Discount नाकारला तर: `10,000 द्या, त्यातून `9,800 हे 15 व्या दिवसापासून 60 व्या दिवसापर्यंत 20% ने गुंतवल्याचा return वजा करा, जो `245 येतो, म्हणून **net cost `9,755 आहे.** Discount स्वीकारला तर: `9,800 द्या. नाकारणे स्वस्त पडते, कारण राखून ठेवलेल्या cash वरचा return हा discount च्या बचतीपेक्षा मोठा आहे.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 2 प्रश्न

- प्रश्नाने दिलेल्या scenario मधून component नुसार component पुढे जा, आणि एकूण भाष्य करण्याआधी प्रत्येक component कोणता trade-off दाखवतो ते सांगा.

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 ठरवणारे घटक [Determinants of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T03

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit I, Introduction to Working Capital Management — working capital ची गरज कशावर ठरते, म्हणजेच त्याचे determinants कोणते, हा भाग.

#### NOTES

या शीर्षकाखाली एकही प्रश्न छापलेला नाही, त्यामुळे उतरवण्यासारखी छापील यादी नाही आणि स्वतःची तयार करूही नका. Scanner जे दाखवतो ते म्हणजे paper प्रत्यक्षात कोणते determinants वापरतो — कारण ते प्रत्येक estimation प्रश्नाची माहिती म्हणून समोर येतात: **raw materials, work-in-progress आणि finished goods चे holding periods**, debtors ना दिलेला आणि suppliers कडून घेतलेला credit, wages व overheads च्या payment मधील lag, किमान cash balance, आणि कामकाजाची पातळी.

यांपैकी प्रत्येक determinant आहे, कारण तो हलवला की गरज ठरावीक दिशेने हलते. Stock किंवा debtor period लांबला की **current assets वाढतात आणि म्हणून गरजही वाढते**; creditor period लांबला की current liabilities वाढतात आणि म्हणून गरज कमी होते. Topic 6 मधील operating cycle formula मागचे पूर्ण तर्कशास्त्र हेच आहे.

गणन करण्याऐवजी determinants वर चर्चा करायला सांगणारा प्रश्न असेल, तर ते प्रश्नानेच दिलेल्या तथ्यांमधून घ्या — sales मधील वाढ, देऊ केलेल्या credit terms, production process चे स्वरूप — आणि प्रत्येक वेळी **गरज वाढते की घटते** ते सांगा. दिशा न सांगता नुसती determinants ची यादी देणारे उत्तर analysis नव्हे, पाठांतर वाटते.

## विषय 4: Management of Working Capital

L2P6-A-C9.1-T04

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit I, Introduction to Working Capital Management — working capital चे व्यवस्थापन, liquidity ratios आणि factoring, हा भाग.

### NOTES

Inventory साठून ठेवल्याने working capital efficiency सुधारते या दाव्याचे उत्तर **नाही** असे आहे, आणि त्याला याच क्रमाने **पाच मुद्द्यांची यादी** आधार देते: funds चा अकार्यक्षम वापर, कारण न विकल्या गेलेल्या मालात cash अडकतो आणि holding costs वाढतात; **liquidity चा खोटा भास**, कारण inventory ही cash किंवा receivables इतकी liquid नसते; inventory turnover मध्ये घट; obsolescence चा धोका, विशेषतः fast-moving उद्योगांत; आणि efficiency मोजण्याचे खरे परिमाण म्हणजे ratio नव्हे तर **cash conversion cycle** हे.

शेवटचे वाक्य हेच judgement चे mark आहे: inventory वाढवल्याने slow-moving assets मध्ये funds अडकतात, त्यामुळे **current ratio फुगतो पण working capital efficiency ला धक्का बसतो**; खरी efficiency liquidity आणि turnover यांचा तोल साधण्यातून येते, asset चा आकार वाढवण्यातून नाही. Current ratio एकदा current assets भागिले current liabilities असे लिहा आणि मग युक्तिवाद करा.

Factoring चे मूल्यमापन ठरावीक क्रमाने चालते आणि प्रत्येक ओळ एक mark आहे. Credit sales, मग दोन payment patterns चा **weighted average म्हणून average collection period**, मग  $\text{average receivables} = \text{credit sales} \times \text{collection period} / 360$ , मग **factoring commission**, मग **factoring reserve**, मग  $\text{amount available for advance} = \text{receivables} - \text{reserve} - \text{commission}$ , मग collection period साठी factor चे interest, आणि शेवटी प्रत्यक्ष दिलेले advance.

आतापर्यंत काढलेले costs एका collection period पुरते आहेत, म्हणून कशाशीही तुलना करण्याआधी  **$360 / \text{collection period}$  ने गुणून ते annualise करा**. 80 दिवसांचे `71,111 commission आणि `1,25,156 interest अनुक्रमे `3,20,000 आणि `5,63,200 होतात, म्हणजे एकूण वार्षिक cost `8,83,200.

याच्या समोर factoring मुळे firm ला होणारी बचत मांडा: **वाचलेला cost of credit administration** आणि टाळलेली bad debts, इथे प्रत्येकी `2,40,000, एकूण `4,80,000. **Net cost = annual cost less savings = `4,03,200**. दोन्ही भाग A आणि B अशा शीर्षकांच्या blocks मध्ये यायला हवेत — बचतीचा block न देता नुसता net आकडा दिल्यास पद्धत दिसत नाही.

Effective cost म्हणजे **net cost भागिले प्रत्यक्ष दिलेले advance**,  $\text{`4,03,200} / \text{`30,03,733} = 13.42\%$ , आणि  $\text{amount available for advance}$  ने भागण्याचा पर्यायही उत्तरात नोंदवला आहे, त्यातून 12.89% येते. कोणता base वापरला ते सांगा. निर्णय मग सरळ तुलना आहे: 12% दराचे bank finance हे 13.42% पेक्षा स्वस्त आहे, म्हणून firm

### ने factoring service घेऊ नये.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- सर्वात आधी receivables चा आकडा काढा — commission, reserve आणि interest ही सगळी त्याचीच टक्केवारी आहेत.
- Bank rate शी तुलना करण्याआधी commission आणि interest annualise करा. एका period चा cost थेट वार्षिक दराशी ताडून पाहणे ही नेहमीची चूक आहे.

PQ 4.1 · RTP 2025-Sep [9] · Pg 488

LEVEL II  
Application

Medium

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- हा तपासून पाहायचा दावा आहे, वर्णन करायचा विषय नाही. आधी ratio काय दाखवतो ते सांगा, मग inventory साठल्याने liquidity आणि cost वर काय परिणाम होतो ते सांगा, आणि शेवटी दाव्यावर निकालाचे एक वाक्य द्या.

TQ 4.1 · MTP 2025-Jul S1 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 487

LEVEL II  
Analysis

Hard

## विषय 5: Working Capital ची गरज ठरवणे [Estimating Working Capital Needs]

L2P6-A-C9.1-T05

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit I, Introduction to Working Capital Management — working capital ची गरज ठरवणे आणि credit policy चे मूल्यमापन, हा भाग.

### NOTES

Statement ची रचना ठरलेली आहे आणि ती जशीच्या तशी उतरवणे हे वेगापेक्षा जास्त marks देते. **A. Current Assets** — raw material stock, work-in-progress, finished goods, debtors, cash and bank, prepaid expenses, advance tax — यांची बेरीज म्हणजे **gross working capital**. **B. Current Liabilities** — creditors for materials, outstanding wages, outstanding overheads. त्यानंतर **net working capital = A - B**, आणि त्याखाली safety margin.

प्रश्नात cash cost basis म्हटले असेल, तर **प्रत्येक non-cash बाब वगळा** आणि assets चे मूल्यन selling price ने नव्हे तर cost ने करा. Depreciation manufacturing overheads मधून वजा होते; **revenue subsidy सुद्धा वजा होते**, कारण ती machine च्या cost मध्ये नव्हे तर revenue expense मध्ये घट करते. मग debtors हे sales value ने नव्हे तर **cash cost of sales** ने धरले जातात.

Stock च्या ओळी दिलेल्या holding periods प्रमाणे येतात. Raw material एका महिन्याच्या consumption इतके; finished goods एका महिन्याच्या cash cost of goods sold इतके; work-in-progress दिलेल्या टप्प्यावर — प्रश्न

गप्प असेल तिथे **material 90% किंवा 100% आणि conversion 50%**. Completion stage गृहीत धरला असेल, तर ते गृहीतक **note म्हणून लिहा**; छापील उत्तरे तसेच करतात, आणि त्या notes ना marks आहेत.

Current liabilities मध्येच काळ दर्शवणारे शब्द महत्त्वाचे ठरतात आणि तीच वेळापत्रके marks देतात. **पुढच्या महिन्याच्या सुरुवातीला दिलेले** wages म्हणजे एक महिना outstanding; एक महिना उशिराने दिलेले expenses म्हणजे एक महिना outstanding, आणि जिथे फक्त outstanding रक्कम दिली असेल तिथे तिच्यावरूनच वार्षिक आकडा काढता येतो; **आगाऊ दिलेले काहीही assets बाजूचे prepayment असते**, liability नव्हे.

क्रमाचा एक सापळा वारंवार येतो. Cash हे current liabilities च्या टक्केवारीने ठेवायचे असेल, तर liabilities चा block पूर्ण होईपर्यंत cash काढताच येत नाही, आणि त्या liabilities मध्ये outstanding wages व expenses येतात. **आधी liabilities काढा, मग cash, मग एकूण बेरीज**. Liabilities अंतिम होण्याआधी cash मिळवणे हीच ती चूक, जिच्याबद्दल उत्तरे इशारा देतात.

Safety margin शेवटी, net working capital वर लावले जाते, आणि **ते लावले असल्याचे लिहा** — `9,62,124 वर 15% म्हणजे `1,44,319 आणि निव्वळ गरज `11,06,443. Export च्या प्रश्नात हेच statement विशेष बाबी सामावून घेते: आयात केलेला material म्हणजे **purchase price अधिक customs duty वजा duty drawback**; letter of credit मुळे export debtor period तीन महिन्यांवरून **एक महिना** होतो; आणि सल्ल्यात non-monetary factors जोडण्याआधी export sales च्या cash cost ची export sales value शी तुलना केली जाते.

Credit policy चा प्रश्न वेगळ्या format चा आहे आणि तो टक्केवारीतील return म्हणून सोडवला जातो. वाढलेली credit sales घ्या, मग **(1 - variable cost ratio) ने contribution**, त्यातून bad debt loss वजा, cash discount चा cost वजा, आणि **(1 - tax rate) ने after-tax profit**; मग receivable investment मधील घट; मग **expected return = profit / change in investment**; मग **net gain = opportunity cost less expected return**. 5.2% चा net gain हे policy बदलण्याचे कारण म्हणून नोंदवले आहे, आणि शिफारशीचे वाक्य हे शेवटचे mark आहे.

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे · 4 प्रश्न

- Statement ला A. Current Assets आणि B. Current Liabilities अशी शीर्षके द्या आणि वजाबाकीआधी प्रत्येक block ची बेरीज करा. शीर्षक नसलेला आकड्यांचा स्तंभ presentation चे marks घालवतो.
- तुम्ही केलेले प्रत्येक गृहीतक — completion stage, cash cost basis, इतर overheads ची मांडणी — statement खाली क्रमांक दिलेली note म्हणून लिहा.

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

PQ 5.3 · MTP 2025-Nov S1 [2] (a) · 8M · Pg 496

LEVEL II  
Application

Hard

## विषय 6: Operating or Working Capital Cycle

L2P6-A-C9.1-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit I, Introduction to Working Capital Management — operating cycle म्हणजेच working capital cycle, हा भाग.

### NOTES

Formula आहे **Operating Cycle = R + W + F + D - C**, जिथे R म्हणजे raw material storage period, W म्हणजे work-in-progress conversion किंवा holding period, F म्हणजे finished goods storage period, D म्हणजे debtors collection period आणि C म्हणजे creditors payment period. ही term key लिहूनच काढा — उत्तरे तसेच करतात, आणि गणित सुरू होण्याआधीच ते एक mark आहे.

प्रत्येक period म्हणजे सरासरी stock भागिले त्याला जुळणारा वार्षिक प्रवाह, गुणिले 365 किंवा 360; आणि चुकीची जोडी लावणे हीच सर्वात सामान्य चूक. R येतो **annual consumption** वर, म्हणजे opening stock अधिक purchases वजा closing stock — purchases वर नव्हे. W येतो **annual cost of production** वर. F येतो **cost of goods sold** वर. D येतो **annual credit sales** वर आणि C येतो **annual credit purchases** वर. बेरीज करण्याआधी प्रत्येक period पूर्ण दिवसांत round करा.

मग दोन ओळी प्रश्न पूर्ण करतात. **Number of operating cycles = 365 / operating cycle period**, आणि लागणारे working capital म्हणजे वार्षिक operating cost भागिले तेवढ्या cycles ची संख्या. सोडवून दाखवले तर:  $53 + 35 + 45 + 77 - 63 = 147$  दिवस, म्हणून  $365/147 = 2.48$  वेळा, आणि  $4,225 \text{ lakh} / 2.48 = 1,703.63 \text{ lakh}$ ;  $170.36 \text{ lakh}$  चा 10% contingency reserve त्या भागाकारानंतर जोडला जातो, आधी नव्हे, आणि  $1,874 \text{ lakh}$  येतात.

दोन प्रकारचे बदल छापलेले आहेत. Credit sales बंद करून pre-payment घेतले जात असेल, तर **cycle मधून D वगळा** —  $45 + 20 + 25 - 60$  हे 60 दिवसांवरून 30 वर येते — आणि गरज निम्मी होते; फक्त नवा आकडा न देता झालेली घट सांगा. Contingency ही **provision धरून येणाऱ्या गरजेची** टक्केवारी म्हणून दिली असेल, तर multiplier  $1/9$  असतो, 10% नव्हे, म्हणून  $4,49,792 \times 1/9 = 49,977$ .

Cash cycle चे प्रश्न हीच कल्पना cash च्या भाषेत मांडतात. Cash cycle म्हणजे inventory days अधिक receivable days वजा payable days; **cash turnover = 360 / cash cycle**; आणि किमान operating cash म्हणजे एकूण वार्षिक cash outlay भागिले तो turnover, इथे outlay म्हणजे sales वजा net profit. म्हणजे  $60 + 90 - 30 = 120$  दिवस, turnover 3, outlay  $180 \text{ lakhs}$ , किमान cash  $60 \text{ lakhs}$ . Collection लवकर व्हावे म्हणून discount देऊ केले असेल, तर आधी cycle पुन्हा काढा, मग नवी किमान cash, आणि मग opportunity cost ची बचत (दर गुणिले घट, tax नंतर) ही discount च्या cost शी (discount गुणिले लाभ घेणाऱ्यांचे प्रमाण गुणिले sales, tax नंतर) ताडून पाहा — इथे  $1.26 \text{ lakhs}$  विरुद्ध  $1.68 \text{ lakhs}$ , म्हणून **योजना स्वीकारू नये**.

या head खालचे estimation प्रश्न cash cost चे असतात आणि त्यांचे स्वतःचे दोन सापळे आहेत. Sales चा काही भागच credit वर असेल, तर **debtors फक्त त्या credit भागावरच काढले जातात** — cash sales या credit sales पेक्षा 75% कमी असतील, तर credit sales एकूणच्या 80% होतात. आणि finished goods व debtors यांचे मूल्यन **depreciation वगळून cost** ने होते, तर creditors purchases वर काढले जातात, आणि purchases

म्हणजे consumption अधिक closing raw material stock — नुसते consumption नव्हे.

इथे दोन ठरावीक theory मुद्दे बसतात. Working capital policy चा प्रश्न conservative, moderate आणि aggressive अशी मांडणी करतो आणि प्रत्येकाखाली **net working capital, rate of return आणि current ratio** विचारतो; आकृतिबंध असा की aggressive policy मध्ये **सर्वाधिक return आणि सर्वात कमी current ratio** दिसतो. आणि factoring विरुद्ध forfaiting हा सहा ओळींचा फरक आहे: meaning; recourse — factoring हे with किंवा without recourse असू शकते पण forfaiting **नेहमी non-recourse** असते; रक्कम — **आधी 80% ते 90% विरुद्ध 100%**; receivables चा प्रकार — domestic किंवा international विरुद्ध फक्त international; cost — विक्रेत्यावर विरुद्ध परदेशी खरेदीदारावर; आणि secondary market — जो factoring ला नाही आणि forfaiting ला आहे.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 13 प्रश्न

- Raw material period ला हात घालण्याआधी opening stock अधिक purchases वजा closing stock यातून annual consumption काढा.
- प्रत्येक सरासरी stock ला त्याचाच denominator जोडा — work-in-progress साठी production cost, finished goods साठी cost of goods sold, debtors साठी credit sales.

|                                                 |                         |        |
|-------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 6.6 • PYQ 2023-Nov [1] (d) {C} • 5M • Pg 511 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.7 • RTP 2024-May [7] • Pg 513              | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.8 • PYQ 2024-Sep [1] (b) {C} • 5M • Pg 517 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.9 • RTP 2024-Sep [10] • Pg 518             | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.10 • PYQ 2025-Jan [2] (b) • 3M • Pg 520    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.11 • MTP 2025-Jul S1 [1] (c) • 5M • Pg 522 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.12 • RTP 2026-May [9] • Pg 524             | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.13 • PYQ 2026-May [3] (b) • 6M • Pg 527    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.1 • PYQ 2018-May [5] • 10M • Pg 501        | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 6.2 • RTP 2018-Nov [7] • Pg 504              | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 6.3 • PYQ 2019-May [5] • 10M • Pg 506        | LEVEL II<br>Application | Hard   |
| PQ 6.4 • PYQ 2020-Nov [2] • 10M • Pg 508        | LEVEL II<br>Application | Hard   |

PQ 6.5 • PYQ 2021-Jan [1] (d) {C} • 5M • Pg 510

LEVEL II  
Application

Hard

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- प्रश्नाने एखादी term बदलली असेल — उदा. debtor period काढून टाकला — तर cycle पुन्हा काढा आणि फक्त नवी गरज न सांगता गरजेत झालेला बदल सांगा.

TQ 6.1 • MTP 2024-Dec S2 [4] (a) • DESC • 4M • Pg 500

LEVEL II  
Analysis

Medium

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 9.2

# Management of Working Capital - Treasury and Cash Management

7 विषय • 9 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: D

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge **34.1%** 44 पैकी 15 marks

Level II — Analysis & Application **65.9%** 44 पैकी 29 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादेच्या वर: या प्रकरणाचे 34% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक. हे विभाजन काळजीपूर्वक वाचा: या प्रकरणात फक्त 9 वर्गीकृत प्रश्न आहेत, म्हणून एकच प्रश्न त्याला अनेक टक्क्यांनी हलवतो.

## विषय 1: Treasury Management म्हणजे काय [Meaning of Treasury Management]

L2P6-A-C9.2-T01

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, treasury management म्हणजे काय आणि finance function मध्ये treasury कोठे बसते यावर.

### NOTES

या शीर्षकासमोर Scanner **no PYQ, RTP or MTP** असे जाहीर करतो आणि त्यावर एकही प्रश्न छापत नाही. पुढच्या विषयाची चौकट म्हणून हे एकदा वाचा; treasury विषयी परीक्षकाने प्रत्यक्षात जे विचारले आहे ते सगळे functions च्या यादीच्या रूपाने परत येते.

छापील उत्तरे ज्या scope ला आधार देतात ती एकाच वाक्याची आहे: firm चे cash, funding, currency, corporate finance आणि banking relationships यांची जबाबदारी treasury वर असते. 2026 च्या RTP प्रश्नाने वाटचालीची दिशाही जोडली आहे - हा विभाग **from cash handling to hedging forex risk** इथवर आणि capital structure च्या रचनेपर्यंत पोहोचला आहे.

एखादा प्रश्न "explain treasury management" असा सुरू झाला, तर ते एका ओळीचे scope वाक्य लिहा आणि थेट topic 2 च्या पाच heads कडे जा. **marks हे heads वर मिळतात**, व्याख्येवर नाहीत.

## विषय 2: Treasury Department ची कार्ये [Functions of Treasury Department]

L2P6-A-C9.2-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, treasury department च्या मूलभूत कामांवर.

### NOTES

उत्तर म्हणजे **पाच heads ची यादी** आणि किती heads नावाने सांगितली यावर marks ठरतात. 2016 च्या उत्तरातला क्रम असा: Cash Management, Funding Management, Currency Management, Corporate Finance, Banking; 2026 च्या RTP उत्तरातला क्रम असा: Cash Management, Currency Management, Fund Management, Banking, Corporate Finance. **दोन्हीपैकी कोणताही क्रम चालतो** - आधी पाचही नावे द्या, मग प्रत्येकाखाली दोन-तीन sub-points लिहा.

Cash Management: **cash budgets** च्या आधारे भविष्यातील cash requirements चा अंदाज काढणे; **float management** च्या आधारे receivables ची कार्यक्षम वसुली आणि liabilities चे payment; divisions व branches मधील funds position वर लक्ष ठेवणे आणि पडून असलेली balances जिथे गरज आहे तिथे हलवणे; आणि return जास्तीत जास्त मिळावा म्हणून surplus funds marketable securities मध्ये ठेवणे. RTP आवृत्ती एवढे जोडते की investment policy ठरवताना liquid funds ची भविष्यातील गरज आणि company policy जेवढा risk स्वीकारते ती पातळी यांची तुलना केली जाते.

Funding किंवा Fund Management: **short, medium and long-term** cash needs चे नियोजन; capital structure आणि dividend payout च्या निर्णयांत सहभाग; bank loans व public issues अशा स्रोतांतून funds उभे करणे; आणि inflow व outflow मधले अंतर मांडून surplus च्या तात्पुरत्या investment ची वेळ ठरवणे.

Currency Management: **foreign currency risk exposure** चे व्यवस्थापन. Group मध्ये पहिले पाऊल म्हणजे **set off intra-group indebtedness**; मग एकाच currency मधील receipts आणि payments जुळवणे, त्यामुळे transaction costs वाचतात आणि प्रतिकूल हालचालींपासून firm चा बचाव होतो; मग company policy नुसार net exposure सांभाळणे, आणि त्यासाठी currency पुढे विकत घेण्या-विकण्याकरिता **forward contracts** वापरणे. Export sales चे invoice कोणत्या currency मध्ये करायचे हेही तेच ठरवते.

Corporate Finance आणि Banking — हीच दोन heads विद्यार्थी सोडून देतात. Corporate finance म्हणजे **buy-back, mergers, acquisitions and divestments** आणि त्यांच्या funding बाबत सल्ला, तसेच investor relations व market trend आणि public issue ची वेळ यांवरील capital-market intelligence. Banking म्हणजे bankers व financial institutions यांच्याशी सलोख्याचे संबंध आणि **negotiation of rates with lenders**; treasury हाच पहिला संपर्कबिंदू असतो.

सापळा आहे तो अवतरण दिलेल्या वाक्याच्या मांडणीत. Treasury हे cash handling च्या पलीकडे कसे विकसित झाले आहे याबद्दल RTP मध्ये "in the light of this statement" अशा शब्दांत प्रश्न आहे. उत्तर मात्र **तीच पाच heads** देऊनच द्यायचे - अवतरणाचा अर्थ एवढाच की पहिल्या वाक्यात त्या heads चा त्या वाटचालीशी संबंध जोडा.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 2 प्रश्न

- प्रत्येक head खाली दोन-तीन sub-points द्या; प्रत्येक head ला एक ओळ म्हणजे four-mark उत्तर नाही.
- प्रश्नात एखादे वाक्य अवतरणात दिले असेल, तर सुरुवातीला एका वाक्यात heads चा त्याच्याशी संबंध जोडा, मग यादी द्या.

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** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, cash च्या स्वतःच्या व्यवस्थापनावर.

#### NOTES

या head खाली **एकही प्रश्न छापलेला नाही** आणि Scanner त्यासमोर कोणतीही frequency जाहीर करत नाही. हे वाचनाचे साहित्य म्हणून घ्या, model answer तयार करायचा प्रश्न म्हणून नाही.

या Unit मध्ये परीक्षकाने प्रत्यक्षात जे विचारले आहे ते सगळे शेजारच्या heads मधून तुमच्यापर्यंत येते: **topic 4 मधले cash budgeting** आणि topic 5 मधले Baumol model. revision चा तास तिथेच घालवा.

Study Material चा हा भाग एकदा वाचा, म्हणजे numerical topics सुरू करण्यापूर्वी छापील उत्तरे वापरतात ती शब्दावली - surplus किंवा idle funds, marketable securities, किमान cash balance - ओळखीची होईल. त्यापलीकडे काहीही Scanner इथे छापत नाही.

### विषय 4: Cash Flow Budgeting च्या पद्धती [Methods of Cash Flow Budgeting]

L2P6-A-C9.2-T04

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, cash flow budgeting च्या पद्धती आणि cash budget ची तयारी यावर.

#### NOTES

प्रत्येक छापील उत्तर एकच format वापरते. Opening balance, मग receipts, मग **Total (A)**; मग payments, मग **Total (B)**; मग **Closing balance = (A) - (B)**, जो पुढच्या महिन्याचे opening म्हणून खाली उतरवला जातो. लक्षात ठेवा की opening balance **Total (A) च्या आत** येतो, त्याच्या वर नाही - तिन्ही उत्तरांनी तसेच मांडले आहे. आधी

तीन महिन्यांचे columns आखा आणि खालच्या दिशेने भरत जा.

marks हे **working notes मध्ये आहेत, budget मध्ये नाहीत**. Budget ला हात लावण्यापूर्वी प्रत्येक flow साठी एक छोटे table तयार करा: collection lag नुसार विभागलेले sales receipts, materials साठीचे किंवा cost of goods sold साठीचे payment त्याच्या credit lag नुसार, आणि ज्या महिन्यात उद्भवतात त्याच महिन्यात दिले जाणारे cash costs. 2019 च्या उत्तरात अशा तीन notes छापल्या आहेत - Sales Receipts, Payment for raw material, Variable cost and Wages - आणि मग budget त्यांच्यावरूनच खाली उतरवले जाते.

lag बरोबर मिळवणे हाच सगळा प्रश्न आहे. 2019 च्या paper मध्ये production **विक्रीच्या एक महिना आधी** चालते, म्हणून January चे output हे February चे sales units असतात; raw material म्हणजे प्रत्येक unit of output मागे दोन units, दर `150 प्रति unit, आणि ते एक महिन्याच्या credit वर घेतलेले असते, म्हणून January मध्ये December च्या purchase चे पैसे दिले जातात; `100 प्रति unit चे variable overheads व wages **production च्या महिन्यात** दिले जातात, विक्रीच्या महिन्यात नाहीत.

2021 च्या paper मध्ये credit sales हे **cash sales च्या चौपट** आहेत, त्यामुळे विभागणी होते 20% cash आणि 80% credit; credit sales पैकी 15% त्याच महिन्यात, 25% पुढच्या महिन्यात आणि 58% त्यानंतरच्या महिन्यात पैसे देतात, आणि **उरलेले 2% write off होतात** व budget मध्ये कधीच दिसत नाहीत. Purchases विक्रीच्या आधीच्या महिन्यात होतात आणि purchase नंतरच्या महिन्यात त्यांचे पैसे दिले जातात, म्हणून दोन्ही lags एकमेकांना रद्द करतात आणि **payment to creditors = 90% of that month's sales**.

2025 च्या उत्तरात **`1 lakh चे minimum balance** जोडलेले आहे. आधी adjustment च्या आधीचे closing balance काढा, मग जिथे ते कमी पडते तिथे minimum पर्यंत कर्ज घ्या आणि जिथे balance `2 lakh च्या पुढे जाते तिथे जास्तीची रक्कम गुंतवा; पुढे नेला जातो तो adjusted आकडा. Borrowing आणि investment या दोन्हीवरचे **interest दुर्लक्षित करा** असे प्रश्नात म्हटले आहे, म्हणून कोणतेही interest काढू नका.

एखाद्या part (b) मध्ये **forecast current ratio** विचारले असेल, तर प्रत्येक आकडा तुम्ही आत्ताच बांधलेल्या budget मधून घ्या. Closing inventory म्हणजे शेवटच्या महिन्याचे production, material अधिक variable cost व wages ने मोजलेले; receivables म्हणजे शेवटच्या महिन्याची अजून वसूल न झालेली sales; cash म्हणजे closing balance; आणि current liabilities म्हणजे शेवटच्या महिन्याच्या अजून न दिलेल्या purchases. 2019 च्या उत्तरात **4.537 approx** असे येते.

वारंवार होणारी चूक म्हणजे एखादा flow **मिळतो किंवा दिला जातो** त्या महिन्याऐवजी तो कमावला जातो त्या महिन्यात नोंदवणे. Non-cash items cash budget मध्ये कधीच येत नाहीत; capital receipt किंवा payment स्वतःच्या महिन्यात पूर्ण रकमेने येते - 2019 च्या उत्तरात **`2,00,000 चे loan आत आणि `3,00,000 चे machine बाहेर**, दोन्ही March मध्ये.

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे · 3 प्रश्न

- working notes budget च्या वर लिहा आणि त्यांना नावे द्या. परीक्षक marks देतो तो lag साठी, आणि फक्त budget च्या आत दिसणारा आकडा मागे जाऊन तपासता येत नाही.
- त्या column मध्ये दुसरे काहीही काढण्यापूर्वी closing balance पुढच्या महिन्याचे opening म्हणून खाली उतरवा.

- closing आकडा गुपचूप बदलण्याऐवजी minimum-balance adjustment स्वतंत्र दोन ओळीत दाखवा - borrowing आणि investment.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, cash management models वर, विशेषतः Baumol model वर.

### NOTES

**Baumol's optimum cash balance** =  $\sqrt{(2AT / I)}$ , इथे A म्हणजे त्या कालावधीसाठी लागणारी एकूण cash, T म्हणजे एका conversion चा transaction cost आणि I म्हणजे marketable securities वरील interest rate. Scanner चे working मग असे चालते: average balance = optimum  $\div$  2, number of conversions = annual outflow  $\div$  optimum, आणि interval = 360  $\div$  conversions. A = `36,00,000, T = `60 आणि I = 12% यांवर उत्तरे येतात `60,000, `30,000, 60 conversions आणि 6 days — हेच तुमचे check figures म्हणून वापरा.

प्रश्न model चे नाव देतो - **Baumol** - आणि तीन inputs हातात देतो. सर्वात आधी तेच वेगळे काढा: A म्हणजे वार्षिक cash outflow; T म्हणजे investments चे cash मध्ये रूपांतर करण्याचा transaction cost; आणि I म्हणजे cash बाळगण्याचा opportunity cost. 2022 च्या उत्तरात `9,00,000 चा तिमाही outflow **annualised to `36,00,000** केला आहे, T आहे `60 आणि I आहे 12% p.a.

आधी annualise करा. Outflow तिमाहीसाठी दिला आहे आणि return वार्षिक, आणि एकत्र येण्यापूर्वी **दोन्ही एकाच आधारावर असले पाहिजेत**. हेच day count लाही लागू: प्रश्नात **360 days विचारात घ्या** असे म्हटले आहे, म्हणून 360 वापरा आणि तसे लिहूनही ठेवा.

उत्तर **चार क्रमांकित steps** मध्ये चालते, याच क्रमाने: optimum cash balance, average cash balance, दरवर्षीच्या conversions ची संख्या, दोन conversions मधला time interval. आधी चारही शीर्षके लिहून घ्या; प्रत्येक म्हणजे गणिताची एकच ओळ.

या आकड्यांवर optimum transaction size येतो **`60,000**, आणि बाकीचे सगळे त्यातूनच यांत्रिकपणे निघते. **Average balance हा optimum च्या निम्मा**, `30,000. **Conversions = annual outflow  $\div$  optimum**, 36,00,000  $\div$  60,000 = 60 conversions दरवर्षी. Interval म्हणजे 360  $\div$  60 = **6 days**. `60,000 हाच तुमचा check figure म्हणून वापरा - तुमच्या substitution मधून तो पुन्हा येत नसेल, तर चूक। च्या units मध्ये आहे किंवा

A annualise न केल्यामुळे आहे.

सापळा म्हणजे न विचारलेल्या प्रश्नाचे उत्तर देणे. 2022 च्या paper ला हवे आहे **average balance, conversions ची संख्या आणि interval** - optimum balance हा फक्त तिथवर पोहोचण्याचा मार्ग आहे. तो काढा, मग तिन्ही क्रमांकित parts ची उत्तरे द्या, प्रत्येकावर नाव लिहून. `60,000 वर थांबणाऱ्या working ने त्यांपैकी एकाही प्रश्नाचे उत्तर दिलेले नाही.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

TQ 5.1 • PYQ 2026-Sep [4] (b) • DESC • 4M • Pg 538

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- substitute करण्यापूर्वी cash outflow annualise करा आणि day count लिहा. इथे बहुतेक marks जातात ते unit च्या चुकांमुळे, formula च्या चुकांमुळे नाही.
- चारही steps ना नावे द्या, मग प्रश्नात ज्या parts ची यादी आहे फक्त त्यांचीच उत्तरे द्या, त्याच क्रमाने.

PQ 5.1 • PYQ 2022-Nov [1] {C} • 5M • Pg 539

**LEVEL II**  
Application

**Medium**

## विषय 6: Cash Management मधील अलीकडचे बदल [Recent Developments in Cash Management]

L2P6-A-C9.2-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, cash management मधल्या अलीकडच्या घडामोडींवर, विशेषतः virtual banking वर.

### NOTES

दोन्ही छापील प्रश्न **virtual banking** वर आहेत आणि दोघांनाही तीच चार मुद्द्यांची यादी हवी आहे: एक transaction हाताळण्याचा कमी cost; customer requirements ला प्रतिसाद देण्याचा वाढलेला वेग; **लहान branch network आणि कमी staff costs** यांतून येणारी cost efficiency; आणि झटपट, अचूक व customer च्या सोयीने दिल्या जाणाऱ्या services ची अधिक मोठी व्याप्ती.

mark weight वर लक्ष ठेवा, कारण तीच लांबी ठरवते. **Two marks ला कोणतेही दोन** advantages पुरतात, प्रत्येकाला एक ओळ - 2025 चे उत्तर एवढेच देते. **Four marks ला चारही हवीत**, आणि 2026 च्या प्रश्नाने त्यांच्या आधी एक part टाकला आहे: ही service customers मध्ये लोकप्रिय का आहे.

लोकप्रियतेचे उत्तर म्हणजे नावाने सांगायची तीन कारणे. Virtual banking जी **speed, convenience and round-the-clock access** देते त्यामुळे customers नी ते स्वीकारले आहे. four-mark उत्तराची सुरुवात त्याच वाक्याने करा,

मग advantages यादीच्या रूपात द्या.

सापळा म्हणजे याचा banking मधल्या technology वरचा निबंध करून टाकणे. Scanner जे छापतो ते म्हणजे **एक वाक्य आणि एक यादी** - जादा मजकुराला काहीही मिळत नाही आणि two-mark part साठी लागणारा वेळ मात्र जातो.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- चारही advantages चार छोट्या वाक्यचारांच्या रूपात लक्षात ठेवा. two-mark part मध्ये त्यांपैकी दोन द्या आणि थांबा.

TQ 6.1 • PYQ 2025-Jan [4] (c) • DESC • 2M • Pg 540

**LEVEL I**  
Remembering

**Easy**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- दोन गोष्टी विचारल्या आहेत — ते लोकप्रिय का आहे आणि त्याचे advantages काय आहेत. त्यांची उत्तरे वेगवेगळी द्या; लोकप्रियता customer विषयी आहे, advantages हे bank आणि firm विषयी आहेत.

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** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management, marketable securities च्या व्यवस्थापनावर.

### NOTES

या head साठी Scanner **past-paper मध्ये दोन वेळा आल्याचे** जाहीर करतो, पण त्याखाली **एकही प्रश्न छापत नाही**, त्यामुळे काम करायला model answer नाही. Study Material चा हा भाग स्वतः वाचा आणि Scanner तो पुन्हा सांगेल अशी अपेक्षा ठेवू नका.

छापील उत्तरात marketable securities जिथे येतात, तिथे ती cash balance च्या दुसऱ्या टोकाच्या रूपाने येतात. Return जास्तीत जास्त मिळावा म्हणून treasury **surplus किंवा idle funds** marketable securities मध्ये ठेवते - हेच topic 2 मधले cash management head आहे; आणि firm आपली cash ची मागणी **वेळोवेळी marketable securities विकून** भागवते - हाच topic 5 मधला Baumol प्रश्न आहे.

तो दुसरा दुवा परीक्षेत घेऊन जा. Baumol प्रश्नात portfolio वरचा return - 12% p.a. - म्हणजे model मधला **opportunity cost** आहे. एखाद्या प्रश्नात securities वरचा yield दिला असेल आणि cash balance विचारले

असेल, तर तोच yield म्हणजे cash बाळगण्याचा cost आहे.

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 9.3

# Management of Working Capital - Management of Inventory

1 विषय • 0 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: D

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension & Knowledge

**0.0%**

1 पैकी 0 marks

Level II — Analysis & Application

**100.0%**

1 पैकी 0 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे 0% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे. हे विभाजन काळजीपूर्वक वाचा: या प्रकरणात फक्त 0 वर्गीकृत प्रश्न आहेत, म्हणून एकच प्रश्न त्याला अनेक टक्क्यांनी हलवतो.

## विषय 1: Management of Inventory

L2P6-A-C9.3-T01

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit III - Management of Inventory, आणि त्याच्या जोडीला Paper 4 Cost and Management Accounting चे Chapter 2, Material Cost — या topic साठी Scanner तुम्हाला तिथेच पाठवतो.

### NOTES

या unit साठी Scanner **एकही प्रश्न आणि frequency table छापत नाही**. त्याऐवजी तो एक cross-reference देतो — inventory management हे **Chapter 2, Material Cost, of Paper 4, Cost and Management Accounting** मध्ये येते. Scanner इथे एवढेच सांगतो, आणि ही notes त्याच्या पुढे जात नाहीत.

म्हणजे Scanner ज्या परीक्षांचा आढावा घेतो त्यांपैकी एकाही परीक्षेत या topic ला **marks मिळालेले नाहीत** — past paper नाही, RTP नाही, MTP नाही. तरीही तो **syllabus वर आहे आणि examinable आहे**. शून्य frequency ही आतापर्यंत काय विचारले याची नोंद आहे; पुढच्या paper बदलचे आश्वासन नव्हे.

Scanner जिथे सांगतो तिथेच याची तयारी करा. **Paper 4, Chapter 2 material** सोडवा — content, formulae आणि प्रश्नांचे प्रकार तेच आहेत, आणि इथे काही विचारले तरी ते त्याच पायावर विचारले जाईल. inventory साठी वेगळा Paper 6 answer bank शून्यातून उभा करू नका.

Study Material चे हे unit एकदा वाचून घ्या, म्हणजे परीक्षेच्या हॉलमध्ये शब्दावली नवी वाटणार नाही; उरलेला वेळ या प्रकरणातील ज्या unit मध्ये **छापील प्रश्न आहेत** त्यांना द्या — receivables, cash, payables आणि working

capital चे financing.

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 9.4

# Management of Working Capital - Management of Receivables

8 विषय • 15 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: C

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **आधी sums**

Level I — Comprehension & Knowledge **13.4%** 82 पैकी 11 marks

Level II — Analysis & Application **86.6%** 82 पैकी 71 marks

या Section च्या Level I किमान मर्यादित खाली: या प्रकरणाचे फक्त 13% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. इथे आधार घेण्यासारखी theory फारशी नाहीच — इथला जवळपास प्रत्येक mark sum सोडवूनच मिळतो, म्हणून तयारी म्हणजे सराव, वाचन नव्हे.

## विषय 1: अर्थ आणि उद्दिष्ट [Meaning and Objective]

L2P6-A-C9.4-T01

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, receivables management चा अर्थ आणि उद्देश यावर.

### NOTES

माल credit वर बाहेर पडतो त्याच क्षणी receivables तयार होतात, आणि या प्रकरणाची उत्तरे त्यांचे व्यवस्थापन एकाच गोष्टीत मांडतात: **a trade-off**. एका बाजूला credit दिल्यामुळे होणाऱ्या additional sales वरचा profit आहे. दुसऱ्या बाजूला ते **debtors बाळगण्याचा cost आणि bad debt losses** आहेत. या प्रकरणातले प्रत्येक evaluation म्हणजे तेच एक वाक्य आकड्यांच्या column मध्ये मांडलेले.

म्हणून उद्देश debtors कमी ठेवणे हा नाही. उद्देश आहे **net benefit जास्तीत जास्त करणे**, आणि छापील workings त्यात खाणारे चार costs दाखवतात: receivables मध्ये अडकलेल्या funds चा opportunity cost, bad debts, दिलेला cash discount, आणि collection किंवा administration expenditure. Credit नाकारून bad debts संपवणारे धोरण त्याबरोबर contribution ही संपवते, म्हणूनच उत्तरे दोन्ही बाजू नेहमी एकाच statement मध्ये मोजतात.

या प्रकरणातला एकही प्रश्न फक्त अर्थ विचारत नाही. तो **credit-policy उत्तराची पहिली ओळ** म्हणून आणि शेवटी कारण सांगणारे वाक्य म्हणून समोर येतो, म्हणून आकडे सुरू होण्यापूर्वी पाठातून लिहिता येतील अशा एक-दोन ओळी म्हणून तो लक्षात ठेवा.

## विषय 2: Management of Debtors च्या बाजू [Aspects of Management of Debtors]

L2P6-A-C9.4-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, debtors च्या व्यवस्थापनाच्या अंगावर.

### NOTES

उत्तर तीन aspects नावाने सांगते आणि त्यांना क्रमांक देते: Credit Policy, Credit Analysis, आणि Control of Receivables, याच क्रमाने. Marks संख्येवर ठरतात, म्हणून उत्तराच्या सुरुवातीलाच तिन्ही नावे द्या आणि नंतर त्या समजावून सांगा. परिच्छेदाच्या मधोमध कुठेतरी तिसऱ्या aspect पर्यंत पोहोचणारे उत्तर परीक्षकाला दोनच वाटते.

Credit Policy. Receivables चे व्यवस्थापन परिणामकारक व्हायचे असेल तर संतुलित credit policy ठरवावी लागते. **credit standards, credit terms and collection efforts** याबाबतचा निर्णय त्यात येतो, आणि तीच credit period, cash discount व इतर संबंधित बाबी ठरवते. उत्तर कारण स्पष्ट शब्दांत देते: यात **credit मुळे येणाऱ्या additional sales वरच्या profits** आणि ते debtors बाळगण्याचा cost व bad debt losses यांच्यातला trade-off असतो.

Credit Analysis. यात finance manager ला ठरवावे लागते की एखाद्या विशिष्ट पक्षाला credit देणे **किती जोखमीचे आहे**. प्रत्यक्षात हे म्हणजे due diligence, म्हणजेच credit worthiness च्या दृष्टीने customer ची प्रतिष्ठा तपासणे.

Control of Receivables. यात finance manager ला **debtors चा पाठपुरावा करावा** लागतो आणि योग्य credit collection policy ठरवावी लागते. उत्तर एवढे जोडते की यात credit policies आखणे आणि त्या policies ची अंमलबजावणी करणे या दोन्ही गोष्टी येतात, आणि तिथे control हा शब्द जे काम करतो ते हेच दुसरे अर्थ — फक्त policy आखणे नव्हे, अंमलबजावणीही सांगा.

सापळा: credit analysis ला credit policy मध्ये मिसळू नका. त्यांना स्वतंत्र क्रमांक आहेत आणि स्वतंत्र marks आहेत, आणि दोनच headings देणारे five-mark उत्तर तिसऱ्या mark पर्यंत पोहोचू शकत नाही.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- five marks साठी प्रत्येक aspect ला दोन-तीन ओळी द्या: त्याखाली finance manager काय ठरवतो, आणि का. नुसत्या headings ना marks मिळत नाहीत.
- Credit Policy खाली trade-off चे वाक्य वापरा. छापील उत्तर तीच ओळ देते आणि हा संपूर्ण topic का आहे याचे कारण म्हणून ती वाचली जाते.

TQ 2.1 • MTP 2026-Mar S1 [3] (ii) • DESC • 5M • Pg 550

LEVEL I  
Understanding

Medium

### विषय 3: Credit Policy ठरवणारे घटक [Factors Determining Credit Policy]

L2P6-A-C9.4-T03

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, credit policy ठरवणाऱ्या घटकांवर.

#### NOTES

Scanner हा topic तीन वेळा जाहीर करतो पण त्याचे उत्तर छापत नाही, म्हणून evaluation प्रश्न प्रत्यक्षात जे फिरवतात त्यावरून तो शिका. **प्रत्येक छापील प्रश्न त्याच मोजक्या factors ना हलवतो** आणि त्या हालचालीचा net benefit वर काय परिणाम होतो हे विचारतो.

प्रश्न ज्या factors ना हलवतात ते म्हणजे credit period (एकात **15 days raised to 45 days**, दुसऱ्यात 30 days वरून 45 किंवा 60), cash discount terms (**1/10 net 50 changed to 2/10 net 35**), default किंवा bad debts ची टक्केवारी, collection expenditure, आणि अडकलेल्या funds वरचा required rate of return. यांपैकी दोन-तीन एकाच वेळी हलतील अशी अपेक्षा ठेवा.

या सगळ्यांच्या मागे firm ची स्वतःची cost structure असते, कारण sales च्या प्रत्येक जादा रुपयातून किती शिल्लक राहते हे तीच ठरवते. उत्तरे ती **variable cost as a percentage of sales** या रूपात काढतात — एका प्रश्नात cost of sales च्या 70%, दुसऱ्यात  $120/150 = 80\%$ , आणि तिसऱ्यात creditors वरून मागे काढलेले 78%.

हे निबंध म्हणून नव्हे तर numerical उत्तरांसाठीची शब्दावली म्हणून घ्या. **यादी विचारली तर प्रश्न जे levers हलवतात त्यांचीच यादी द्या**, आणि प्रत्येकाबद्दल सांगा की तो profit कोणत्या दिशेने ढकलतो आणि cost कोणत्या दिशेने.

### विषय 4: Finance Manager च्या हातात असलेले घटक [Factors Under the Control of the Finance Manager]

L2P6-A-C9.4-T04

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, finance manager च्या नियंत्रणाखालच्या credit-policy factors वर.

#### NOTES

या topic साठीही उत्तर छापलेले नाही. ते Topic 2 च्या उत्तरातून घ्या - manager कशावर नियंत्रण ठेवतो याचे pack

चे स्वतःचे विधान तेच आहे: **credit standards, credit terms and collection efforts** याबाबतचा निर्णय, आणि credit terms च्या आत credit period, cash discount व त्या उत्तरात यादी न देता उल्लेख केलेल्या इतर संबंधित बाबी.

Control of receivables हेसुद्धा तिथे manager चेच काम म्हणून दिले आहे — **follow up debtors and decide a suitable credit collection policy** — आणि उत्तर हे ठासून सांगते की यात policy आखणे आणि ती राबवणे या दोन्ही गोष्टी येतात.

Numerical प्रश्न नेमके तेच levers बदलायला देऊन याच यादीला दुजोरा देतात: collection period, discount rate आणि तो घेणाऱ्या customers चे प्रमाण, collection किंवा administration expenditure, आणि हे काम एखाद्या factor कडे द्यायचे की नाही. **तो कशावर नियंत्रण ठेवत नाही** तर required rate of return, tax rate किंवा मागणीची पातळी यांवर; प्रश्न ते data म्हणून पुरवतो.

म्हणून उत्तरात दोन्ही याद्या स्पष्टपणे वेगळ्या करा. **Controllable: terms, standards, collection effort**; प्रश्नाने दिलेले: cost of capital, tax rate, आणि discount घेणाऱ्या किंवा default करणाऱ्या customers ची टक्केवारी. प्रत्येक बाब त्या रेषेच्या कोणत्या बाजूला पडते हे तुम्हाला माहीत आहे का, हेच परीक्षक तपासतो.

## विषय 5: Credit Policies च्या मूल्यमापनाचे approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies]

L2P6-A-C9.4-T05

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, credit policies च्या evaluation च्या पद्धतींवर.

### NOTES

प्रमाणित working म्हणजे **Statement Showing Evaluation of Credit Policies**, प्रत्येक policy ला एक column आणि पहिले present policy. Block A expected profit उभा करतो: (a) credit sales, (b) less variable cost, (c) contribution, (d) less bad debts, (e) contribution after bad debts. Block B म्हणजे **receivables मधल्या investment चा opportunity cost**. Block C म्हणजे **net benefit, A minus B**. मग शिफारशीचे एक वाक्य. प्रश्नात **Total Approach** म्हटले असेल, तर (b) ही ओळ bad debts वगळून एकूण cost — variable अधिक fixed — अशी होते, आणि (e) ही ओळ contribution ऐवजी expected profit होते.

**Opportunity cost = total cost × period/360 × required rate.** म्हणजे present policy वर  $24,00,000 \times 15/360 \times 15\% = 15,000$  आणि त्यासमोर proposed policy वर  $28,80,000 \times 45/360 \times 15\% = 54,000$ . दर कशावर लावला जातो ते लक्षात ठेवा: receivables चा cost, **sales value वर कधीच नाही**. Fixed cost बदलत नाही म्हणून तो profit block मधून वगळलेला असला, तरीही उत्तरे या ओळीचा आधार म्हणून cost of sales — variable अधिक fixed — हाच घेतात.

additional variable cost साठी creditors कडून जादा credit मिळते असे प्रश्नात दिले असेल, तर दर लावण्यापूर्वी

ते वजा करा: **average debtors वजा average creditors, मग × 20%**. Debtors म्हणजे  $\text{cost of sales} \times \text{credit period} / 360$ ; creditors म्हणजे  $\text{variable cost} \times 15 / 360$ . ही वजावट चुकली तर प्रत्येक proposed column मधला opportunity cost फुगतो आणि क्रमवारी उलटीही होऊ शकते.

प्रश्न sales वाढवण्याबद्दल नसून receivables वरचा खर्च कमी करण्याबद्दल असेल, तेव्हा उत्तरे **cost of credit** च्या statement कडे वळतात: debtors मधल्या investment चा cost, अधिक bad debt losses, अधिक collection expenditure, प्रत्येक policy साठी एकत्रित. प्रत्येक column मध्ये sales सारखेच असतात, म्हणून निर्णयाचा नियमही त्याबरोबर उलटतो — **सर्वात कमी cost of credit असलेली policy निवडा**. तिथे  $\text{cost of investment}$  म्हणजे  $\text{sales} \times \text{cost-of-sales \%} \times \text{collection period} / 12 \times 20\%$ , आणि ती टक्केवारी येते  $\text{total cost per unit} \div \text{selling price}$  वरून,  $120 / 150 = 80\%$ .

प्रश्नात tax rate आणि cash discount दोन्ही आले असतील, तेव्हा column असा चालतो: sales, less variable cost, contribution, less bad debts, less cash discount, **PBT, less tax, PAT**, less opportunity cost of investment, net benefit. **Cash discount = sales × % availing × discount rate**:  $12,00,000 \times 50\% \times 1\% = ₹6,000$  आणि त्यासमोर  $15,00,000 \times 80\% \times 2\% = ₹24,000$ . Opportunity cost हा tax नंतर काढला जातो, म्हणून दर आधीच post-tax असल्याचे सांगितले नसेल तर उत्तरे  $(1 - t)$  ने गुणतात:  $9,36,000 \times 30 / 360 \times 70\% \times 15\% = ₹8,190$ . एका प्रश्नात आधी sales आणि variable cost ची टक्केवारी काढावी लागते, ती debtors  $\times 360 / \text{collection period}$  आणि creditors  $\times 360 / 60$  यांवरून.

एक वेगळा प्रश्न debtors ची ageing table देतो आणि **collection process चा effective cost** विचारतो. bad debts, cash discount आणि administration cost यांची बेरीज करा, overdue buckets वर आकारलेले interest income वजा करा, आणि operating cost of sales ने भागा — म्हणजे  $\text{total debtors} \times 0.75$  ने:  $(51,734 + 9,941 + 50,000 - 8,259) \div 15,91,350 = 6.50\%$ . उत्तर स्पष्टपणे नोंदवते की opportunity rate of return दिलेला नसल्यामुळे **opportunity cost काढलेला नाही** — दर गृहीत धरण्याऐवजी तसेच लिहा.

शेवट आकड्याने नव्हे, वाक्याने करा. उत्तरे लिहितात की **net benefit जास्त असल्याने ती स्वीकारावी** आणि proposed policy चे नावही देतात: Proposed Policy A, Policy X, Policy I. तीन columns असताना सगळ्यात मोठा credit period असलेली policy आपोआप जिंकत नाही — एका उत्तरात **45-day policy 60-day policy ला मागे टाकते**, कारण opportunity cost हा profit पेक्षा वेगाने चढतो.

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे • 5 प्रश्न

- काहीही काढण्यापूर्वी statement आखा: प्रत्येक policy ला एक column, पहिले present policy, आणि बाजूला खाली तीच row labels. मग तुम्हाला लागणारा प्रत्येक आकडा एका ओळीची नोंद होऊन जातो.
- opportunity cost चे working वेगळे working note म्हणून दाखवा, ज्यात आधार, कालावधीचा अपूर्णाक आणि दर दिसले पाहिजेत. आकडेमोड चुकली तरी ते working method चे marks मिळवून देते.
- तुम्ही वापरत असलेला formula लिहा, substitute करा, मग policy चे नाव घेऊन शिफारशीचे वाक्य लिहा. ते वाक्य नसलेला आकडा शेवटचा mark गमावतो.

|                                                 |                         |        |
|-------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 5.3 · PYQ 2023-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 553 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 5.5 · RTP 2024-Sep [11] · Pg 556             | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 5.6 · MTP 2024-Jul [2] (a) · 6M · Pg 557     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 5.7 · MTP 2026-Mar S1 [3] (i) · 5M · Pg 559  | LEVEL II<br>Application | Medium |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 2 प्रश्न

- तीन policies ची तुलना असेल, तेव्हा क्रम लावण्यापूर्वी प्रत्येक column पूर्ण भरा. फक्त bad debts किंवा sales वरून क्रम लावू नका - क्रम net benefit वर ठरतो.
- fixed cost बदलतो का आणि creditors जादा credit देतात का, हे प्रश्नातून वाचून घ्या. याच दोन वाचनांवर opportunity cost च्या ओळीचा आधार ठरतो.

|                                             |                      |        |
|---------------------------------------------|----------------------|--------|
| PQ 5.4 · PYQ 2024-Sep [3] (a) · 5M · Pg 554 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| PQ 5.1 · PYQ 2018-Nov [4] · 10M · Pg 551    | LEVEL II<br>Analysis | Hard   |

## विषय 6: Financing Receivables

L2P6-A-C9.4-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, factoring आणि forfaiting मार्फत receivables च्या financing वर.

### NOTES

Forfaiting. **Forfait is a French term meaning relinquish a right.** हा bill discounting चाच एक प्रकार आहे, ज्यात एखादी bank किंवा financial institution **exporter कडून trade bills किंवा trade receivables विकत घेते**, आणि importer कडून payment मिळवण्याचा आपला हक्क exporter सोडून देतो. हे finance तात्काळ मिळते आणि **without recourse** असते, त्यामुळे त्या receivable मधले risk आणि rewards institution कडे जातात. परदेशातला खरेदीदार exporter च्या नावे letter of credit उघडू शकतो आणि deferred payment terms वर आयात करू शकतो.

उत्तर ज्या क्रमाने पाच features देते तो असा: payment ची खात्री असल्याने ते **exporters ना नव्या भौगोलिक बाजारपेठा शोधायला प्रवृत्त करते**; importer ला **deferred payment terms** वर आयात करता येते; exporter ला **reduced transaction costs** मिळतात आणि आंतरराष्ट्रीय व्यापारातली गुंतागुंत कमी भोगावी लागते; exporter आंतरराष्ट्रीय market मध्ये स्पर्धा करू शकतो आणि आपले working capital कामाला लावून operations वाढवू शकतो; आणि importers स्वतःही **finance imports at competitive rates** साठी आंतरराष्ट्रीय institutions

कडून forfeiting घेतात. Four marks, पाच features — सगळ्यांची नावे द्या.

साध्या स्वरूपातले Factoring म्हणजे **savings against costs** चे statement. Savings: वाचलेला administration cost, पण फक्त **टाळता येणारा** भाग (एका प्रश्नात `18,60,000 च्या 2/5 एवढा दिला आहे); credit sales च्या दिलेल्या टक्केवारीने वाचलेली bad debts; आणि factor आधी पैसे देतो म्हणून वाचलेले interest, म्हणजे credit sales  $\times$  variable cost %  $\times$  days saved/365  $\times$  borrowing rate. Cost: commission, म्हणजे credit sales च्या 2%. Net benefit धन असेल, तर करार करा.

प्रश्नात factoring चा effective cost विचारला असेल, तर आधी advance उभा करा. **Average receivables = credit sales  $\times$  period  $\div$  360**; त्यातून service charge आणि reserve वजा करा; guaranteed payment period साठीचे factor चे interest वजा करा; उरते ती उपलब्ध advance ची निव्वळ रक्कम. मग **effective cost = net annual cost  $\div$  net advance  $\times$  100** — एका उत्तरात `4,85,187.5  $\div$  `64,66,078 = 7.504%, दुसऱ्यात `12,60,500  $\div$  `72,83,250 = 17.307%.

निर्णयाची दोन वाक्ये आहेत, आणि दोन्ही एकच कसोटी नाहीत. cost of capital शी तुलना असेल तर: **effective cost हा cost of capital पेक्षा कमी असेल तर स्वीकारा**. Savings शी तुलना असेल तर: **cost हा saving पेक्षा जास्त असेल तिथे नाकारा**. तुम्ही कोणती तुलना करत आहात ते लिहा. एखाद्या उत्तरात redundancy payment कदाचित असंबद्ध मानले जाते, किंवा collection period 70 दिवसांऐवजी 45 दिवस घेतला जातो, तेव्हा ते पुन्हा मोजून दोन्ही दर छापते, म्हणून तुम्ही कोणता आधार घेतला ते लिहा, म्हणजे दुसरा पर्याय चुकीचा ठरवला जाणार नाही.

एक मोठा प्रश्न in-house management, dynamic discounting आणि factoring यांची तुलना करतो आणि total cost वर त्यांचा क्रम लावतो: **सर्वात कमी total cost जिंकतो**. In-house cost म्हणजे cash discount अधिक bad debts अधिक administration cost अधिक receivables च्या financing चा cost. तिथला collection period **weighted आहे: (10  $\times$  60%) + (60  $\times$  40%) = 30 days**, आणि financing हे bank funds 15% आणि owned funds 14% यांच्यात 1:1 असे विभागले जाते. Factoring खाली interest **commission वजा जाता receivables च्या 88%** वर 25 days साठी चालते, आणि 12% reserve वर अजूनही owned-funds चा दर लागतो.

Collateral म्हणून तारण ठेवलेली receivables हा costing चा प्रश्न होण्याआधी screening चा प्रश्न आहे. प्रत्येक account **दोन्ही अटींवर** तपासा: net period नंतर 5 days पेक्षा जास्त outstanding नको (40 + 5 = **45 days**) आणि त्यापुढे average ageing 15 days पेक्षा जास्त नको (40 + 15 = **55 days**). दोन्ही अटी पूर्ण करणाऱ्या accounts ना 12% दराने 5% reserve ठेवून 90% lending मिळते; बाकीच्यांना 15% दराने 15% reserve ठेवून 65% मिळते. **आधी reserve वजा करा, मग lending ची टक्केवारी लावा**. शेवटी, effective interest cost =  $\text{interest} \times (1 - t) \div \text{total loan} = 9.59\%$ .

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- Features म्हणजेच marks. प्रत्येक feature स्वतंत्र वाक्यांशात, छापील उत्तर ज्या क्रमाने देते त्याच क्रमाने सांगा, आणि मग थांबा.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 4 प्रश्न

- factoring चे उत्तर savings block आणि cost block असे विभागा, प्रत्येकाखाली एक total द्या, मग एक net ओळ. Marks विभागणीवर मिळतात, फक्त total वर नाही.
- effective cost विचारला असेल, तेव्हा भागाकार करण्यापूर्वी advance ची आकडेमोड स्वतंत्र working note म्हणून दाखवा - receivables, less charge, less reserve, less interest.
- collateral च्या प्रश्नात, पैशाची आकडेमोड सुरू करण्यापूर्वी तुम्ही काढलेले दोन cut-off days दाखवा आणि कोणते accounts कोणत्या अटीवर नापास होतात त्यांची यादी द्या.

|                                                 |                         |        |
|-------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| PQ 6.1 · PYQ 2021-Dec [1] (a) {C} · 5M · Pg 562 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.2 · PYQ 2024-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 563 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.4 · RTP 2025-Jan [10] · Pg 569             | LEVEL II<br>Application | Medium |
| PQ 6.5 · PYQ 2026-Jan [1] (b) {C} · 5M · Pg 571 | LEVEL II<br>Application | Medium |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- प्रश्नात दोन-तीन financing routes एकमेकांसमोर ठेवलेले असतील, तेव्हा शिफारस करण्यापूर्वी प्रत्येकाचा cost एकाच format मध्ये काढा आणि सगळे एकाच comparison table मध्ये मांडा.

|                                          |                      |      |
|------------------------------------------|----------------------|------|
| PQ 6.3 · MTP 2024-Nov [3] · 10M · Pg 565 | LEVEL II<br>Analysis | Hard |
|------------------------------------------|----------------------|------|

## विषय 7: Receivable Management मधील नवे प्रयोग [Innovation in Receivable Management]

L2P6-A-C9.4-T07

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही · पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, receivable management मधल्या innovations कोणत्या आहेत यावर.

**NOTES**

या शीर्षकाखाली एकही प्रश्न छापलेला नाही आणि pack कोणतीही यादी देत नाही, म्हणून प्रकरण जी भूमी प्रत्यक्षात व्यापते तिच्यावरच उभे राहा. एक लांब छापिल उत्तर दोन innovations ची नावाने किंमत काढते: **dynamic discounting** आणि **late payment penalties**.

ते उत्तर Dynamic discounting ज्या प्रकारे हाताळते त्यानुसार, payment लवकर यावे म्हणून ते discount rate

वाढवते — तो घेणाऱ्या 60% customers साठी **2% raised to 2.5%** — आणि त्याचा फायदा bad debts 1% वरून 0.8% पर्यंत घसरण्यात दिसतो. कोणत्याही credit policy ची किंमत जशी काढता तशीच याचीही काढा: जादा discount चा cost एका बाजूला आणि **वाचलेली bad debts व financing cost** दुसऱ्या बाजूला.

Late payment penalties उलट दिशेने चालतात: **60 days च्या पुढे outstanding असलेल्या receivables च्या 5%**, आणि ते उशीर करणाऱ्या 40% customers कडून आकारले जातात. त्या उत्तरात `1,98,000 चा penalty हा `1,48,500 च्या bad debts पेक्षा जास्त झाला, त्यामुळे cost statement मध्ये ती ओळ **`49,500 चे net credit** अशी झाली. Penalty स्वतंत्र income म्हणून न दाखवता bad debts मधून वजा करणे, हेच उत्तर करते.

Factoring आणि forfaiting हे Topic 6 खाली हाताळले आहेत, आणि ageing वर आधारलेली collection policy Topic 8 खाली. इथे एखाद्या प्रश्नात innovation वर चर्चा करायला सांगितली, तर **आधी यंत्रणा सांगा, मग तिची किंमत काढा** — आकड्यांच्या आधी थांबल्याबद्दल या प्रकरणात कुठेही marks मिळत नाहीत.

## विषय 8: Receivables वर देखरेख [Monitoring of Receivables]

L2P6-A-C9.4-T08

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables, receivables चे monitoring कसे करतात आणि ageing schedule म्हणजे काय यावर.

### NOTES

debtors च्या collection pattern ची कल्पना येण्याचे महत्त्वाचे साधन म्हणजे **The ageing schedule**.

Receivables चे वर्गीकरण **invoice च्या तारखेपासूनच्या त्यांच्या वयानुसार** केले जाते, आणि उत्तराचे स्वतःचे गट आहेत 0-30 days, 31-60, 61-90, 91-120 आणि त्यापुढे. गट छापल्याप्रमाणेच लक्षात ठेवा; marks वर्गीकरणासाठी आहेत, जुन्या debts बदलल्या सर्वसाधारण शेऱ्यासाठी नाहीत.

ते कशासाठी आहे. हे schedule **firm ला तिच्या collection efforts मध्ये मदत करते** आणि management ला **प्रत्येक account च्या quality** वर बारीक नियंत्रण ठेवू देते, कारण ते एकाच एकत्रित आकड्याऐवजी customer नुसार बांधलेले असते. दोन्ही गोष्टी सांगा — collection effort आणि quality वरचे नियंत्रण — कारण उत्तरात ते दोन स्वतंत्र मुद्दे आहेत.

उत्तर ज्या तुलना नावाने सांगते तिथेच ते दोन marks आहेत. या schedule ची तुलना **आधीच्या महिन्याच्या आकड्यांशी**, आधीच्या वर्षातल्या त्याच महिन्याशी, आणि **इतर firms शी** करता येते. एकही तुलना नाव न घेता दिलेली व्याख्या म्हणजे अर्धेच उत्तर, म्हणून त्यांत काही भर घातली नाही तरी तिन्ही तुलना यादीत लिहा.

हे फक्त theory नाही. collection policy च्या effective cost वरचा evaluation प्रश्न नेमक्या याच buckets मध्ये, customer नुसार, एक ageing table देतो आणि प्रत्येक band ची किंमत स्वतंत्रपणे काढायला सांगतो — **bad debt आणि interest चे दर वयाच्या band नुसार वेगळे असतात**. ते columns म्हणजे तुम्ही आत्ताच व्याख्या केलेले तेच schedule असे वाचा.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- schedule ची व्याख्या एका ओळीत द्या, मग management त्याचे काय करते ते सांगा - collection effort आणि प्रत्येक account च्या quality वरचे नियंत्रण.
- एखाद्या numerical प्रश्नात ageing table दिली असेल, तेव्हा तिच्यावर आकडेमोड सुरू करण्यापूर्वी एका ओळीत लिहा की ती ageing schedule आहे.

TQ 8.1 • MTP 2026-Apr S2 [2] (b) • DESC • 2M • Pg 572

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 9.5

# Management of Working Capital - Management of Payables (Creditors)

2 विषय • 2 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: D

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge

**57.1%**

7 पैकी 4 marks

Level II — Analysis & Application

**42.9%**

7 पैकी 3 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादेच्या वर: या प्रकरणाचे 57% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक. हे विभाजन काळजीपूर्वक वाचा: या प्रकरणात फक्त 2 वर्गीकृत प्रश्न आहेत, म्हणून एकच प्रश्न त्याला अनेक टक्क्यांनी हलवतो.

## विषय 1: Trade Credit चा खर्च आणि फायदे [Cost and Benefits of Trade Credit]

L2P6-A-C9.5-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit V - Management of Payables (Creditors) — trade credit घेण्याचे costs.

### NOTES

प्रश्न trade credit घेण्याचा **cost** विचारतो आणि उत्तर म्हणजे **five-head list** — प्रत्येक head खाली एक छोटा परिच्छेद: Price, Loss of Goodwill, Cost of Managing Trade Credit, Opportunity Cost of Capital, आणि Cash Flow Constraints. काहीही स्पष्ट करण्याआधी पाचही नावे लिहा — चार marks च्या उत्तरात marks हे heads च्या संख्येवर चालतात.

Price म्हणजे **foregone early-payment discount**. Payment लांबवणे म्हणजे लवकर पैसे दिल्यास supplier जो discount देतो तो सोडून देणे, त्यामुळे त्याच goods किंवा services साठी company शेवटी **a higher effective price** मोजते. याच head ला पुढे topic 2 मध्ये आकडे जोडले आहेत.

Loss of goodwill हा नात्याचा cost आहे. उशिरा payment करणे, किंवा trade credit चा बेजबाबदार वापर करणे, **strains the supplier relationship** आणि company च्या नावलौकिकाला धक्का देते, आणि supplier अनुकूल terms काढून घेऊ शकतो किंवा credit देणेच नाकारू शकतो. Cost of managing trade credit म्हणजे accounts payable चालवण्याचा **administrative overhead** — credit terms वर लक्ष ठेवणे, due dates चा मागोवा घेणे, suppliers शी समन्वय साधणे — आणि suppliers ची संख्या वाढेल तसा तो वाढत जातो.

Opportunity cost of capital हाच head सर्वात जास्त वेळा चुकीचा मांडला जातो. Trade credit घेणे म्हणजे **the supplier's money** हा short-term finance म्हणून वापरणे, आणि उत्तराचा मुद्दा असा की त्यामुळे company चे **own funds stay tied up** — growth, research and development किंवा जास्त व्याजाचे debt फेडणे यांकडे ते

जात नाहीत. Credit period हा **not aligned with the collection cycle** असेल तिथे cash flow constraints उभे राहतात, आणि स्वतःच्या देण्यांची वेळ येते तेव्हा company कडे पैसा कमी पडतो.

प्रश्नातला शब्द cost आहे, आणि उत्तर cost वरच राहते. सुरुवातीची ओळ trade credit **also brings benefits** हे मान्य करते, पण Scanner त्याला एका वाक्यखंडाएवढीच जागा देतो. चार marks च्या उत्तराचा अर्धा भाग credit च्या फायद्यांवर घालवू नका.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- प्रत्येक head छापील उत्तर देते त्याच कारणासह समजावून सांगा — सोडून दिलेला discount, ताणलेले नाते, administrative भार, अडकून पडलेला पैसा, आणि collections शी न जुळणारी वेळ.

TQ 1.1 · MTP 2024-Jul [4] (a) · DESC · 4M · Pg 578

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

## विषय 2: Cost of Payables काढणे [Computation of Cost of Payables]

L2P6-A-C9.5-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit V - Management of Payables (Creditors) — supplier ने दिलेला early-payment discount घेण्यासारखा आहे का हे काढण्याची पद्धत.

### NOTES

इथला ठरलेला प्रश्न म्हणजे लवकर payment केल्यास मिळणारा discount, तो overdraft मधून पैसे उभे करून घेतलेला, आणि दोन्ही बाजूंना tax. उत्तर **compares the after-tax benefit with the after-tax cost of finance** आणि मग निर्णय सांगते. Discount tax वजा जाता घ्यायचा पण interest मात्र tax पूर्वीचा धरायचा — या प्रश्नात marks घालवण्याची हीच सर्वात नेहमीची पद्धत आहे.

थेट पद्धत, 2026 च्या उत्तरात दिलेल्या क्रमाने. Discount =  $2\% \times ₹75,000 = ₹1,500$ ; 30% tax नंतर **net benefit is ₹1,050**. उचललेली रक्कम म्हणजे **the invoice less the discount**,  $₹75,000 - ₹1,500 = ₹73,500$  — संपूर्ण invoice नव्हे. Interest =  $P \times R \times T = ₹73,500 \times 10\% \times 2/12 = ₹1,225$ , आणि tax नंतर तो ₹857.50. Net saving =  $₹1,050 - ₹857.50 = ₹192.50$ .

इथला कालावधी म्हणजे **time saved, not the credit period**. नेहमीच्या terms तीन महिन्यांच्या आहेत आणि payment एका महिन्यात केले जाते, म्हणून overdraft **two months** चालतो आणि interest च्या ओळीत 2/12 येते. प्रश्नातून 3/12 वाचणे हीच ती चूक आहे जी पकडण्यासाठी हे उत्तर बांधले आहे.

शेवट आकड्यावर नको, शब्दांतल्या निर्णयावर करा. Company ला net benefit मिळतो, म्हणून **B Ltd. should accept the discount offer**. ₹192.50 वर थांबणाऱ्या working ने प्रश्नाचे उत्तर दिलेलेच नाही, कारण offer स्वीकारावी की नाही — **whether** — हेच विचारले आहे.

Scanner दरांच्या भाषेतले एक पर्यायी उत्तर छापतो आणि ते ग्राह्य धरतो. **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 म्हणजे  $10\% \times (1 - 0.3) = 7\%$ ; benefit हा cost पेक्षा जास्त आहे, म्हणून discount स्वीकारला जातो. 2/98 नीट पाहा — discount हा प्रत्यक्ष दिलेल्या रकमेवर मोजला जातो — आणि 12/2 म्हणजे तीच दोन महिन्यांची बचत वार्षिक स्वरूपात.

कोणताही मार्ग घेतला तरी तुलनेच्या दोन्ही बाजूंना tax लावा. Rate च्या पद्धतीतही Scanner दोन्ही आकडे एकमेकांसमोर ठेवण्याआधी post-tax करतो — **8.571% against 7%**. आपण कोणती पद्धत वापरत आहोत ते सुरुवातीलाच सांगा, आणि post-tax benefit ची तुलना कधीही pre-tax cost शी करू नका.

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- Benefit आणि cost दोन नावे दिलेल्या ओळीत मांडा, दोन्ही tax नंतरचे; मग तिसरी ओळ net saving ची आणि चौथी निर्णयाची.
- Discount वजा जाता उरलेली रक्कमच उचला, आणि interest फक्त वाचलेल्या महिन्यांसाठीच लावा. यातली प्रत्येक गोष्ट स्वतंत्रपणे एक mark देते.
- शेवटी company चे नाव आणि करायची कृती सांगणारे निर्णयवाक्य लिहा.

PQ 2.1 • PYQ 2026-May [2] (b) • 3M • Pg 580

LEVEL II  
Application

Easy

## SECTION A • FINANCIAL MANAGEMENT • प्रकरण 9.6

# Management of Working Capital - Financing of Working Capital

3 विषय • 1 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: D

**ICAI SKILL PROFILE** Financial Management साठी ICAI चा band: Level I 20-30% • Level II 70-80% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension & Knowledge

**100.0%**

4 पैकी 4 marks

Level II — Analysis & Application

**0.0%**

4 पैकी 0 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादेच्या वर: या प्रकरणाचे 100% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 20-30% आहे — Financial Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक. हे विभाजन काळजीपूर्वक वाचा: या प्रकरणात फक्त 1 वर्गीकृत प्रश्न आहेत, म्हणून एकच प्रश्न त्याला अनेक टक्क्यांनी हलवतो.

## विषय 1: Sources of Finance

L2P6-A-C9.6-T01

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit VI — Financing of Working Capital — working capital कोणत्या स्रोतांमधून उभे केले जाते, हा भाग.

### NOTES

या head समोर Scanner **कोणताही PYQ, RTP किंवा MTP नाही** असे नोंदवतो आणि त्यावर एकही प्रश्न छापत नाही. इथे model answer नाही, म्हणून शब्दसंपत्तीसाठी Study Material चा हा भाग वाचा आणि स्वतःचे उत्तर घडवायच्या फंदात पडू नका.

या unit वर प्रत्यक्षात जे काही विचारले गेले आहे ते सगळे topic 3 मध्ये, **forms of bank credit** खाली आहे. Sources of working capital finance वर सुरू होणाऱ्या प्रश्नाला प्रत्यक्षात तीच यादी हवी असते, कारण छापील उत्तर तीच यादी देते.

इथले वाचन हलके ठेवा आणि वेळ topic 3 वर घाला. शून्य frequency ही मागच्या परीक्षांची नोंद आहे, पुढच्या परीक्षेची हमी नव्हे; पण revision च्या एका तासाचा return कुठे मिळतो हे मात्र ती नक्की सांगते.

## विषय 2: Banks कडून मिळणारे Working Capital Finance [Working Capital Finance from Banks]

L2P6-A-C9.6-T02

**CONCEPT BASE** — अजून एकही परीक्षा-प्रश्न नाही • पूर्ण तयारीसाठी आवश्यक

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit VI — Financing of Working Capital — banks कडून मिळणारे working capital finance, हा भाग.

### NOTES

इथेही **एकही प्रश्न छापलेला नाही** आणि Scanner कोणतीही frequency नोंदवत नाही. हा head topic 3 कडे नेणारा पूल म्हणून वाचा: bank हा स्रोत आहे, आणि **forms of bank credit** हेच परीक्षक तुम्हाला नावानिशी विचारतात.

दोन्ही heads एकच उत्तर म्हणून पाहा. आपल्या bankers कडे जाणाऱ्या कंपनीला वित्तपुरवठा कसा होऊ शकतो असे प्रश्नात विचारले असेल, तर topic 3 मधील छपील उत्तर — **forms of credit ची क्रमांक दिलेली यादी**, प्रत्येकाला एका ओळीची definition — हाच Scanner ला मान्य असलेला आकार आहे.

Lending norms, margins किंवा sanctioned limits यांबद्दल लिहू नका. **त्यातले काहीही या pack मध्ये नाही**, आणि Scanner या unit साठी जे छापतो त्यातले काहीही marking मध्ये त्याला आधार देणार नाही.

## विषय 3: Bank Credit चे प्रकार [Forms of Bank Credit]

L2P6-A-C9.6-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 9, Unit VI — Financing of Working Capital — कंपनीला उपलब्ध असणारे forms of bank credit, हा भाग.

### NOTES

हा **नावे विचारणारा प्रश्न** आहे, दोनदा विचारला गेला आहे — 2024 May आणि 2012 Nov — आणि चार marks साठी **कोणतेही चार forms** विचारतो. याचा अर्थ **प्रत्येक form ला एक mark**: नाव, आणि मग उत्तर देते ती एका ओळीची definition. Bank finance वरच्या सर्वसाधारण प्रस्तावनेला इथे काहीही marks नाहीत.

Scanner च्या यादीतले पहिले चार हेच सुरक्षित चार. **Cash credit** — ठरावीक रकमेपर्यंत ग्राहकाला सतत उपलब्ध करून दिलेली credit facility. **Bank overdraft** — तातडीने funds लागतात तेव्हा दिली जाणारी अल्पमुदतीची borrowing facility. **Bill discounting** — credit वर विकणारी कंपनी खरेदीदारावर bill काढते, तो ते स्वीकारून विक्रेत्याकडे परत पाठवतो. **Bill acceptance** — finance मिळवण्यासाठी कंपनी bank वर bill of exchange काढते.

पुढचे चार — प्रश्नाने जास्त मागितले असतील किंवा तुम्हाला उत्तर अधिक भरीव करायचे असेल तर. **Line of credit** — मागणीनुसार कर्ज देण्याची bank ची बांधिलकी, ज्यात कमाल रक्कम नमूद केलेली असते. **Letter of credit** — ग्राहकाच्या सूचनेवरून किंवा स्वतःच्या वतीने issuing bank ठरलेल्या कागदपत्रांच्या बदल्यात, ठरावीक अटींवर पैसे देण्याचे, स्वीकारण्याचे किंवा negotiate करण्याचे वचन देते. **Bank guarantee** — आपल्या client च्या वतीने त्रयस्थ लाभार्थ्याच्या बाजूने commercial bank देते ती सुविधा. **Short-term loan** — shares, government securities, life policies किंवा fixed deposit receipts अशा तारणांवर संपूर्ण advance एकाच वेळी दिले जाते.

उरलेली heads म्हणजे तारणावर आधारित advances, आणि त्यांच्या definitions नेमक्या आहेत. **Clean overdraft** फक्त आर्थिकदृष्ट्या भक्कम आणि चांगली पत असलेल्या पक्षांकडूनच विचारात घेतला जातो, कारण bank **कर्जदाराच्या वैयक्तिक तारणावर** भरवसा ठेवते. **Advance against goods** हे bank ला देऊ केलेल्या जंगम मालमत्तेच्या **pledge किंवा hypothecation** ने सुरक्षित होते. **Usance bills** पुढच्या तारखेला परिपक्व होणारी असतात आणि मान्यताप्राप्त पक्षांसाठी ती discount केली जातात: कर्जदाराला **आजचे मूल्य** दिले जाते आणि परिपक्वतेला bank पूर्ण रक्कम वसूल करते.

आणखी दोन मिळून तेरा पूर्ण होतात. **Advance against documents of title to goods** — bill of lading, dock warehouse keeper चे प्रमाणपत्र, railway receipt — जिथे कागदपत्राचे pledge म्हणजेच मालाचे pledge ठरते. **Advance against supply of bills** — पक्क्या ऑर्डरवर सरकारी किंवा निमसरकारी विभागांना माल पुरवल्याची bills, ज्यातले देणे endorsement ने आणि वसुलीसाठीच्या **irrevocable power of attorney** ने bank ला हस्तांतरित केले जाते.

सापळा आहे तो गरजेपेक्षा जास्त लिहिण्याचा. प्रश्न **कोणतेही चार** म्हणतो, आणि नुसती तेरा नावे ही definition ची ओळ जोडलेल्या चार नावांपेक्षा कमी marks मिळवतात. चार नावे द्या, प्रत्येकाची definition द्या, आणि विचारलेल्या संख्येवरच थांबा.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- प्रश्नाने संख्येवर मर्यादा घातली असेल, तर आठवेल ते सगळे न लिहिता नेमकी तेवढीच संख्या द्या आणि प्रत्येकाची definition द्या.

TQ 3.1 • PYQ 2024-May [4] (b) • DESC • 4M • Pg 586

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

SECTION

# B

## Strategic Management

5 प्रकरणे

## SECTION B • STRATEGIC MANAGEMENT • प्रकरण 1

# Strategic Management ची ओळख

6 विषय • 41 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: C

**ICAI SKILL PROFILE** Strategic Management साठी ICAI चा band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**62.6%**

195 पैकी 122 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**37.4%**

195 पैकी 73 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादेच्या वर: या प्रकरणाचे 63% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 30-55% आहे — Strategic Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक.

## विषय 1: Strategic Management चा अर्थ आणि स्वरूप [Meaning and Nature of Strategic Management]

L2P6-B-C1-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategic management चा अर्थ व स्वरूप आणि efficiency व effectiveness यांच्यातील संबंध.

### NOTES

Efficiency म्हणजे **doing things right**; effectiveness म्हणजे **doing the right things**. Efficiency ही operational बाजू आहे — अधिक वेगाने आणि कमी खर्चात उत्पादन करणे. Effectiveness ही strategic बाजू आहे — बाजाराला प्रत्यक्षात जे हवे तेच उत्पादन करणे. उत्तरे या दोन्ही गोष्टी वेगवेगळ्या axes वर ठेवतात आणि एकीला दुसरीची पातळी कधीच मानत नाहीत, कारण या विषयाचे marks दोन्ही वेगळ्या ठेवण्यावरच अवलंबून असतात.

**strategy formulation (effectiveness)** आणि **operational efficiency** यांच्या छेदनातून चार परिस्थिती तयार होतात, आणि उत्तरे त्यांची नावे याच क्रमाने देतात: efficient आणि effective — **Thrive**; efficient पण ineffective — **Die Slowly**; inefficient पण effective — **Survive**; inefficient आणि ineffective — **Die Quickly**. चारही बाबतींत परिस्थिती आणि निर्णयदर्शक शब्द दोन्ही लिहा. किती cells नावासह दिल्या यावर marks मिळतात, स्पष्टीकरणाच्या लांबीवर नाही.

ज्या firm ने automation केले आहे, खर्च कमी केला आहे आणि उत्पादन वाढवले आहे, पण जिची products ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करत नाहीत, ती **efficient but ineffective** आहे — cell 2, म्हणजे हळूहळू संपणारी. कोणताही सल्ला देण्यापूर्वी हेच निदान, याच शब्दांत, आधी लिहा. छापील scenario उत्तरे कंपनीला आधी एका नावाच्या cell मध्ये बसवतात, मगच उपाय सुचवतात.

उपायाचा क्रम एकच आहे: **effectiveness first, then efficiency**. भक्कम strategy formulation च्या आधारे operations ग्राहकांच्या पसंतीशी जुळवून घ्या, आणि मग तीच strategy कार्यक्षमतेने राबवा. दिशा निश्चित

होण्याआधीच execution परिपूर्ण करणारी firm फक्त चुकीच्या ठिकाणी अधिक वेगाने पोहोचते.

सापळा असा — हा प्रश्न operations वरचा निबंध लिहून सोडवला जातो. Automation, खर्चकपात आणि throughput हे सगळे efficiency च्या axis वर बसतात; त्यांपैकी एकही firm ला effectiveness च्या axis वर पुढे नेत नाही. **Integrating customer feedback into strategic planning** हाच उपाय उत्तरे सांगतात, आणि process improvement वरच थांबणारे उत्तर उरलेले निम्मे marks गमावते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- Grid काढण्यापूर्वी efficiency आणि effectiveness यांची प्रत्येकी एका ओळीत व्याख्या द्या — doing things right आणि doing the right things हेच शब्द वापरून.

TQ 1.1 · RTP 2025-Sep [15] · DESC · Pg 590

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

## विषय 2: Strategy ची संकल्पना [Concept of Strategy]

L2P6-B-C1-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategy ची संकल्पना आणि तिचे proactive व reactive घटक.

### NOTES

Strategy म्हणजे संस्था आपली vision, mission आणि दीर्घकालीन objectives साध्य करत असताना **responds to dynamic and often hostile external forces** ही जी पद्धत वापरते ती. **reduce uncertainty and complexity** यासाठी strategy आणली जाते, आणि ती संस्थेची goals व ती साध्य करण्याची साधने यांचा परस्परसंबंध जोडते. उत्तरे तिला firm ची अपेक्षित प्रतिमा, दिशा आणि गंतव्य यांचा **long-range blueprint** असेही म्हणतात — संस्थेला काय व्हायचे आहे, काय करायचे आहे, ते कसे करायचे आहे आणि कुठे जायचे आहे.

परीक्षक पुन्हा पुन्हा ज्या ओळीकडे येतो ती म्हणजे strategy ही **partly proactive and partly reactive** असते. Proactive भागात management संभाव्य environmental scenarios चे विश्लेषण करते आणि योग्य planning नंतर strategic framework उभारते, तसेच ठरवून दिलेल्या पद्धतीने procedures निश्चित करते. Reactive भाग environment मधील बदलामुळे सुरू होतो आणि **face unforeseen developments** तसेच **adjust and adapt to unanticipated risks** यासाठीची साधने पुरवतो.

प्रश्नात 'differentiate' असे म्हटले असेल, तेव्हा उत्तरात तक्त्यात दिलेले तीनच आधार क्रमाने वापरा — **Meaning, Nature, Objective**. Proactive strategy ही **preventive, planned and future-oriented** असते; growth ची संधी आणि competitive edge निर्माण करणे हा तिचा हेतू. Reactive strategy ही प्रतिसाद देणारी, लवचिक आणि चालू परिस्थितीवर आधारित असते; आव्हानांवर मात करणे, risk कमी करणे आणि बदललेल्या स्थितीशी जुळवून घेणे हा तिचा हेतू.

Case scenario मध्ये स्पर्धकांच्या आधी initiatives आखणारी firm **proactive** असते; चांगला प्रतिसाद पाहून नंतर नक्कल करणारी **reactive** असते. कोणती अधिक चांगली असा प्रश्न आला, तर उत्तरे proactive चीच निवड करतात आणि चार कारणे देतात: ती उपलब्ध संधींचा वापर करते, बदलत्या परिस्थितीचा प्रतिकूल परिणाम कमी करते, आपल्या products ची मागणी वाढवते, आणि **first-mover advantage** मिळवते.

प्रत्येक संस्थेला दोन्हीची गरज असते, आणि उत्तरे चार कारणे देतात: proactive planning **achieves long-term goals**; नवे स्पर्धक, technology, आर्थिक बदल, नियमन किंवा बदललेल्या ग्राहक पसंती यांना reactive strategy **enables quick response**; दोन्हीच्या संयोगाने **increases flexibility and adaptability**; आणि एकत्रितपणे त्या टिकाव व स्पर्धाक्षमता सुधारतात. प्रत्यक्ष business strategy ही दोन्हीचे मिश्रण असते, या निष्कर्षवाक्याने शेवट करा.

Strategy **corporate, divisional and functional levels** वर तयार केली जाते, आणि corporate पातळीवरील strategies divisional व functional strategies मार्फत प्रत्यक्षात आणल्या जातात. Strategy च्या संकल्पनेवरील short note मध्ये यावर एक ओळ हवीच, कारण Scanner ची स्वतःची short note तीच देते.

सापळा असा — reactive strategy ही planning ची चूक मानली जाते. उत्तरे स्पष्ट सांगतात की कोणतीही कंपनी अंतर्गत व बाह्य environment चा अचूक अंदाज बांधू शकत नाही आणि सगळ्याचे आधीच planning करता येत नाही; म्हणून प्रतिसाद देणे **an adaptive response, not a lapse** आहे. हे आधी लिहा, आणि मगच दोन्ही पर्याय उपलब्ध असताना proactive कृती का श्रेयस्कर ते स्पष्ट करा.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- Strategy वरील short note मध्ये व्याख्या, uncertainty कमी करण्याचा हेतू, तीन levels आणि proactive-reactive मिश्रण हवे. चार घटक, पाच marks.

TQ 2.3 • PYQ 2026-Jan [8] (Or) (b) • 5M • Pg 594

**LEVEL I**  
Remembering

**Medium**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- Contrast करण्यापूर्वी proactive आणि reactive यांची प्रत्येकी एका ओळीत व्याख्या द्या. व्याख्येविना केलेला contrast पहिला mark गमावतो.

TQ 2.1 • PYQ 2015-May [12] (b) • DESC • 3M • Pg 592

**LEVEL I**  
Understanding

**Easy**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 3 प्रश्न

- दोन संकल्पना समोरासमोर मांडल्या असतील, तिथे प्रत्येक ओळीसाठी आधार स्पष्ट लिहून दोन स्तंभांचा distinguish तक्ता वापरा. Scenario दिले असेल, तिथे आधी संकल्पनेचे नाव द्या, मग ती तथ्यांशी जोडा.
- विचारलेल्या प्रश्नाच्या उत्तराने शेवट करा — कंपनीने कोणता approach घ्यावा, हे एका वाक्यात.

|                                                         |                      |        |
|---------------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 2.4 • PYQ 2026-May [8] (Or) (b) • DESC • 5M • Pg 594 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 2.1 • PYQ 2021-Jul [6] {C} • 5M • Pg 596            | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.2 • MTP 2025-Aug S2 [2] (a) • DESC • 5M • Pg 593   | LEVEL II<br>Analysis | Hard   |

### विषय 3: Strategic Management - महत्त्व आणि मर्यादा [Strategic Management - Importance and Limitations]

L2P6-B-C1-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategic management चा अर्थ, objectives, फायदे आणि मर्यादा.

#### NOTES

व्याख्या छापली आहे तशीच लक्षात ठेवा: strategic management म्हणजे संस्थेची objectives साध्य करण्यासाठी आखलेल्या strategies च्या **decisions and actions resulting in formulation and implementation** यांचा संच. व्यापक अर्थाने उत्तरे पुढे सांगतात की त्यात संस्थेचे मूलभूत नवनिर्माण व growth, ते साध्य करण्यासाठी लागणाऱ्या strategies, structures आणि systems, तसेच formulation व implementation सांभाळण्यासाठी लागणाऱ्या systems यांचा समावेश होतो.

Objectives दोनच दिली आहेत, आणि दोनच: स्पर्धकांवर **create a competitive advantage**, आणि **meet the opportunities and threats with challenge** — म्हणजे योग्य प्रतिसाद देऊन environment मधील बदलांतून कंपनीला मार्ग दाखवणे. 'overall objective' विचारणाऱ्या प्रश्नाला हीच दोन हवी असतात, फायद्यांची यादी नाही.

फायदे, उत्तरे ज्या क्रमाने देतात त्याच क्रमाने: संस्था **proactive rather than reactive** बनते; goals आणि mission निश्चित करून स्पष्ट दिशा मिळते; businesses, products, markets, manufacturing facilities, investments आणि संस्थात्मक structure यांबाबतच्या सर्व मोठ्या निर्णयांसाठी **framework for all major decisions** मिळते; संधी ओळखण्यास व त्यांचा उपयोग करण्याचे मार्ग शोधण्यास मदत होते; चुका आणि धोक्यांपासून **corporate defence mechanism** म्हणून ती काम करते; व्यवसायाचे आयुर्मान वाढते; आणि **core competencies and competitive advantages** उभी राहतात. सात मुद्दे — कोणतेही स्पष्ट करण्याआधी सातही नावासह लिहा.

मर्यादा चार आहेत, प्रत्येकीचे स्वतंत्र शीर्षक: **environment is highly complex and turbulent**, त्यामुळे त्याच्या भावी स्वरूपाचा firm ने बांधलेला अंदाज पूर्ण चुकू शकतो आणि योजना धोक्यात येतात; **strategic management is time-consuming**, आणि त्यातील श्रमामुळे रोजच्या operations मध्ये अडथळा येतो; **it is a costly process**, कारण तज्ज्ञ planners आणि environmental analysis महाग पडतात, विशेषतः लहान व मध्यम संस्थांना; आणि **competition is unpredictable**, कारण तुमच्या strategy ला स्पर्धक कसा प्रतिसाद देतील याचा नेमका अंदाज बांधता येत नाही.

'strategic management हा सर्व corporate दुखण्यांवरचा रामबाण उपाय नाही' या विधानावर — **agree first, then give the four limitations**. प्रत्येक छापील उत्तर विधान मान्य करूनच सुरू होते. त्याविरुद्ध युक्तिवाद

करणारे उत्तर कितीही चांगले लिहिलेले असो, ते वेगळ्याच प्रश्नाचे उत्तर ठरते.

Scenario मध्ये — आपल्या विक्रीपैकी साठ टक्के विक्री online retailers कडे गमावणारे पुस्तकांचे दुकान, साथीच्या रोगाचा तडाखा बसलेली hotel chain — **name the limitation, then attach the facts.** गुंतागुंतीचे व अस्थिर environment हीच मर्यादा उत्तरे सर्वाधिक वापरतात; त्यानंतर भावी घडामोडींचा अंदाज बांधण्यातील अडचण, आणि मोठे स्पर्धक कोणते डावपेच खेळतील हे लहान firm ला ओळखता न येणे. फक्त नाव देणे हे अर्धेच काम; marks मर्यादित case मधील मजकुराशी जोडण्यात आहेत.

सापळा म्हणजे याद्यांची सरमिसळ. फायदे म्हणजे objectives नव्हेत, आणि मर्यादा म्हणजे कंपनीच्या weaknesses नव्हेत — **they are limits of the discipline itself:** environment पूर्णपणे कळू शकत नाही, प्रक्रियेला वेळ व पैसा लागतो, आणि स्पर्धक बेभरवशाचे असतात. याद्या वेगवेगळ्या ठेवा, कारण एकाच पाच marks च्या प्रश्नात अनेकदा एक फायदा आणि एक मर्यादा विचारली जाते.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 3 प्रश्न

- फायदे किंवा मर्यादा मांडण्यापूर्वी strategic management ची व्याख्या उत्तराच्याच शब्दांत देऊन सुरुवात करा.

|                                                     |                                 |               |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| TQ 3.3 · PYQ 2021-Dec [10] (a) · DESC · 5M · Pg 600 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 3.1 · RTP 2023-Nov [9] · Pg 604                 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 3.2 · PYQ 2019-May [7] (a) · DESC · 5M · Pg 599  | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Hard</b>   |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 4 प्रश्न

- आधी व्याख्या द्या, मग मर्यादा एकेक करून घ्या. Scenario देणाऱ्या प्रश्नाला प्रत्येक मर्यादा scenario मधील एखाद्या तथ्याशी जोडलेली हवी असते, सर्वसाधारण यादी नको.
- विधान एक प्रतिपादन म्हणून दिले असेल, तिथे पहिल्या ओळीतच सहमत की असहमत ते सांगा आणि मग त्याला पुष्टी द्या.

|                                                       |                             |               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| TQ 3.1 · PYQ 2018-May [10] (a) · DESC · 5M · Pg 597   | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |
| TQ 3.4 · RTP 2024-Sep [8] · DESC · Pg 601             | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |
| TQ 3.5 · MTP 2024-Dec S2 [4] (a) · DESC · 5M · Pg 602 | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |
| TQ 3.6 · PYQ 2026-May [8] (b) · DESC · 5M · Pg 603    | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Hard</b>   |

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

L2P6-B-C1-T04

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — strategic

intent आणि त्याचे घटक — vision, mission, goals, objectives व values.

#### NOTES

Strategic intent हे संस्थेला काय करायचे आहे आणि ते का करायचे आहे ते सांगते, आणि vision व mission statements चा तोच पाया आहे. त्याचे घटक याच क्रमाने दिले जातात: **vision, mission, goals, objectives and values**. या विषयावरचा प्रत्येक प्रश्न या पाचांपैकी एकाकडे बोट दाखवतो, म्हणून एक शब्द लिहिण्याआधी तो कोणता ते ओळखा.

Strategic vision म्हणजे **a road map of a company's future** — technology आणि customer focus, कोणत्या भौगोलिक व product markets मध्ये जायचे, कोणत्या capabilities विकसित करायच्या, आणि management ला कशा प्रकारची कंपनी घडवायची आहे याचे तपशील देणारा नकाशा. ते '**where we are to go**' या प्रश्नाचे उत्तर देते. त्याची चार आवश्यक अंगे: कंपनीला भविष्यासाठी तयार करण्याचा सर्जनशील विचार; **intelligent entrepreneurship** चा एक अभ्यास; संस्थेतील सदस्यांमध्ये उत्साह निर्माण करणे; आणि संस्था कोणत्या दिशेने जात आहे हे **clearly illuminates the direction** अशा शब्दांत मांडणे.

Mission statement **present business scope** वर केंद्रित असते — आपण कोण आहोत आणि आपण काय करतो — आणि ते सध्याची capability, customer focus, कार्ये व व्यवसायाची रचना सांगते. ते असण्याची सात कारणे, छापील क्रमाने: उद्दिष्टाबाबत एकवाक्यता; **allocating organisational resources** साठीचा आधार; त्यांच्या वापरास प्रेरणा देण्याचा आधार; एकंदर सूर किंवा संस्थात्मक वातावरण; संस्थेचा हेतू व दिशा यांच्याशी स्वतःला जोडणाऱ्यांसाठी एक **focal point**; objectives व goals यांचे कामे वाटून देणाऱ्या कार्यरचनेत रूपांतर; आणि **cost, time and performance can be assessed** व नियंत्रित करता यावेत अशा रीतीने हेतूची निश्चिती.

परीक्षक पुन्हा पुन्हा ज्या फरकाकडे येतो तो: **vision concentrates on the future, mission on the present**. Vision संस्थेला काय व्हायचे आहे ते मांडते, प्रेरणेचा स्रोत असते आणि निर्णय घेण्याचे स्पष्ट निकष देते; mission मूलभूत हेतू सांगते, customer आणि निर्णायक प्रक्रिया निश्चित करते आणि performance ची अपेक्षित पातळी कळवते. सोप्या शब्दांत, **vision answers 'where we want to go'** आणि mission 'what business we are in and why we exist' याचे उत्तर देते. प्रश्नात distinguish म्हटले असेल, तेव्हा Meaning, Time Period आणि Focus हे तीन आधार वापरा.

Values म्हणजे व्यक्ती व संस्था यांच्या वर्तनाला आणि निर्णयाला दिशा देणारी **principles or standards guiding behaviour and decision-making**. आतल्या बाजूने ती कर्मचाऱ्यांचे वर्तन, विश्वास, मनोबल आणि सुसंगत culture घडवतात; बाहेरच्या बाजूने customers, गुंतवणूकदार व समाज कंपनीकडे कसे पाहतात ते ठरवतात. नेहमीची उदाहरणे अशी दिली आहेत: **integrity, trust, accountability, humility, innovation and diversity**. Values आणि intent यांतील फरक स्पष्ट करा, कारण प्रश्न तेच थेट विचारतो: intent म्हणजे व्यवसाय करण्यामागचा हेतू, दीर्घकालीन दिशा; तर values म्हणजे वर्तनाला दिशा देणारी नैतिक मानके — आणि **values drive intent**, त्यामुळे ती अधिक व्यापक व अधिक पायाभूत ठरतात.

आदर्श objectives ची वैशिष्ट्ये, दहाही: संस्थेचा आपल्या environment शी असलेला संबंध निश्चित करणारी; mission व हेतू साध्य करण्यास पूरक; strategic निर्णयांचा आधार देणारी; performance appraisal साठी मानके देणारी; **concrete and specific; related to a time frame; measurable and controllable**; आव्हानात्मक;

परस्परंशी सुसंगत; आणि संस्थेची resources व बाह्य environment यांच्या मर्यादित ठरवलेली. Marks संख्येवर मिळतात, म्हणून कोणतेही विस्ताराने लिहिण्याआधी सर्वांची यादी करा.

एखाद्या नावाच्या brand साठी vision आणि mission लिहायला सांगितले, तर उत्तरे वापरतात तोच ठरलेला आकार पाळा: **define the term, then give the statement.** Vision — 'vision implies the blueprint of the company's future position' — आणि मग brand ला तिच्या क्षेत्रातील अग्रणी म्हणून मांडणारे **one sentence.** Mission — 'mission delineates the firm's business, its goals and ways to reach the goals' — आणि मग **three bullets**, प्रत्येक 'To ...' ने सुरू होणारा. Drucker च्या प्रश्नावर, 'what business are we in' याचे उत्तर **customer need being satisfied, not the product made** या अंगाने द्यावे लागते, कारण उत्पादनावर आधारलेली व्याख्या technology किंवा अभिरुची बदलताच जुनी होते.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 4 प्रश्न

- Mission ची सात कारणे, vision ची चार आवश्यक अंगे, objectives ची दहा वैशिष्ट्ये, सहा नेहमीची values. स्पष्ट करण्याआधी यादी करा; संख्या हाच mark आहे.

|                                                     |                               |               |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| TQ 4.7 · PYQ 2025-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 609  | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |
| TQ 4.10 · RTP 2025-Sep [7] · DESC · Pg 612          | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |
| TQ 4.11 · PYQ 2026-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 613 | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |
| CSQ 4.1 · RTP 2023-Nov [12] · Pg 616                | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 8 प्रश्न

- Contrast करण्यापूर्वी vision आणि mission यांची प्रत्येकी एका ओळीत व्याख्या द्या, आणि distinguish-between प्रश्नात Meaning, Time Period व Focus हेच आधार वापरा.

|                                                        |                                 |               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| TQ 4.2 · PYQ 2018-May [7] (b) {C} · DESC · 2M · Pg 606 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Easy</b>   |
| TQ 4.3 · PYQ 2019-Nov [8] (a) · DESC · 5M · Pg 606     | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.4 · PYQ 2020-Nov [9] (b) · DESC · 5M · Pg 607     | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.5 · PYQ 2024-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 608     | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.6 · RTP 2025-Jan [8] · DESC · 5M · Pg 609         | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.9 · PYQ 2025-Sep [6] (a) · DESC · 5M · Pg 611     | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |

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 वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- Scenario मध्ये कंपनीच्या आकांक्षा वर्णन केल्या असतील, तेव्हा पहिल्या ओळीत ते strategic intent च्या कोणत्या घटकाकडे निर्देश करते ते सांगा, मग तो घटक स्पष्ट करा, मग त्याची आवश्यक अंगे द्या.

CSQ 4.2 · MTP 2024-Jul [1] (a) {C} · 5M · Pg 617

LEVEL II  
Application

Medium

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 2 प्रश्न

- Distinguish प्रश्नात प्रत्येक ओळीसाठी आधार स्पष्ट हवा — scope, कालमर्यादा, ते कशाचे उत्तर देते. दोन परिच्छेद लिहून फरक शोधण्याचे काम परीक्षकावर सोडू नका.
- कंपनीचे vision उद्धृत केले असेल, तर ते पुन्हा लिहा आणि भाष्य करण्याआधी आवश्यक अंगांवर तपासा.

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 जोडून उत्तर रचणे · 1 प्रश्न

- लिहून काढायला सांगणाऱ्या प्रश्नाला आधी व्याख्या, मग statement हवे. Vision एका वाक्यात लिहा आणि mission हे scenario मधील तथ्यांवर आधारित तीन 'To ...' bullets मध्ये लिहा.
- Values अनुमानाने काढायची असतील, तिथे vision किंवा mission मधील वाक्यांश उद्धृत करून त्यातून सूचित होणारी value सांगा, एका वेळी एक जोडी.

TQ 4.12 · RTP 2026-May [7] · DESC · Pg 614

LEVEL II  
Synthesis

Hard

## विषय 5: Organisation मधील Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation]

L2P6-B-C1-T05

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — संस्थेतील strategic levels आणि त्यांच्यातील networks of relationship.

### NOTES

three levels of strategy — corporate, business and functional असे तीन स्तर असतात. अनेक वेगवेगळ्या

businesses मध्ये स्पर्धा करणारी, अनेक विभाग व अनेक ठिकाणे असलेली संस्था प्रत्येक व्यवसाय सांभाळण्यासाठी स्वतंत्र, स्वयंपूर्ण division ठेवते, म्हणून हे स्तर अस्तित्वात येतात. कोणत्याही एकाचे वर्णन करण्याआधी तिन्हीची नावे द्या.

**corporate level** म्हणजे chief executive officer आणि इतर वरिष्ठ executives, जे **the apex of decision making** वर असतात. संपूर्ण संस्थेसाठीच्या strategies च्या विकासावर देखरेख ठेवणे ही त्यांची भूमिका — mission आणि goals निश्चित करणे, firm ने कोणत्या businesses मध्ये असावे ते ठरवणे, आणि त्या businesses मध्ये resources चे वाटप करणे.

CEO काय करतो असे case मध्ये विचारले, तर उत्तरे जी आठ मुद्द्यांची यादी पुन्हा पुन्हा देतात ती लिहा: संपूर्ण संस्थेसाठीच्या strategies च्या विकासावर देखरेख; mission आणि goals निश्चित करणे; कोणत्या businesses मध्ये असावे ते ठरवणे; वेगवेगळ्या businesses मध्ये resources चे वाटप; एकाहून अधिक businesses वर पसरणाऱ्या strategies ची आखणी व अंमलबजावणी; नेतृत्व देणे; corporate आणि business-level strategies **consistent with maximising shareholders' wealth** आहेत याची खात्री करणे; आणि **manage the divestment and acquisition process**.

**business level** म्हणजे स्वतःचे finance, production आणि marketing असलेल्या स्वयंपूर्ण division चा general manager; त्या एका व्यवसायासाठी **translate corporate direction into concrete strategies** ही त्याची strategic भूमिका. **functional level** मध्ये एकेका कार्याचे managers येतात — human resources, purchasing, product development, customer service — आणि functional manager चे कार्यक्षेत्र **confined to one organisational activity** असते, तर general manager संपूर्ण कंपनी किंवा division पाहतो.

Functional managers उतरंडीच्या तळाशी असतात, पण त्यांची strategic भूमिका खरीखुरी असते आणि त्यावर एक पूर्ण प्रश्न विचारला जातो. वर ठरलेल्या objectives ना आधार देणाऱ्या **functional strategies ते विकसित करतात**; corporate व business managers ना वास्तववादी strategies आखता याव्यात यासाठी लागणारी **operational and customer information** तेच पुरवतात; आघाडीवरचे कर्मचारी आणि ग्राहक यांच्याशी असलेल्या जवळिकीतून त्यांना अशा कल्पना सुचतात, ज्या कधी कधी मोठ्या strategic initiatives ठरतात; आणि corporate व business योजनांची **implementation operational पातळीवर तेच पार पाडतात**.

Networks of relationship तीन सांगितली आहेत: **functional and divisional**, जिथे प्रत्येक function किंवा division स्वतंत्रपणे चालवला जातो आणि business-level managers हे corporate-level managers ना अहवाल देतात; **horizontal**, म्हणजे समान श्रेणीदर्जाची सपाट रचना, जी समानता, मोकळेपणा व कल्पनांची देवाणघेवाण वाढवते आणि start-ups ना मानवते; आणि **matrix**, जी विभागांना एकत्र करून अनेक business-level managers च्या हाताखाली काम करणारे project-based teams तयार करते आणि विविध कामे असलेल्या मोठ्या संस्थांना मानवते. Cross-functional, innovation वर चालणाऱ्या firm साठी निवड विचारली, तर उत्तर **matrix** हेच आहे.

Case scenarios ज्या ओळखीच्या नियमाची परीक्षा घेतात तो असा: units मध्ये capital चे वाटप, divestment, समूहाचे dividend policy आणि businesses चा portfolio हे **corporate level**; एका SBU मधील competitive advantage व नफाक्षमता हे **business level**; campaigns आखणारा marketing किंवा sales manager हा **functional level**. सापळा म्हणजे scope ऐवजी ज्येष्ठता वाचणे — **the scope of the decision, not the title** यावरून ठरवा, निर्णय घेणाऱ्याच्या पदावरून नाही.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 2 प्रश्न

- कोणत्याही एकाचे वर्णन करण्याआधी corporate, business आणि functional अशी नावे द्या, आणि CEO ची आठ कर्तव्ये क्रमांकित यादीत लिहा.

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** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 5 प्रश्न

- प्रत्येक level काय करते आणि तिथे कोण असते यावर एक ओळ. सोबत हा फरक जोडा — functional manager एकच कार्य पाहतो, तर general manager संपूर्ण कंपनी किंवा division पाहतो.

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 वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- पहिल्या वाक्यात level ओळखा, मग scenario मधील तथ्यांवरून त्याचे समर्थन करा, मग त्या level च्या भूमिका व जबाबदाऱ्या मांडा.
- इथले case प्रश्न बहुधा भागांत येतात — आधी level, मग एखादी मर्यादा किंवा फायदा. प्रत्येक भाग स्वतंत्र शीर्षकाखाली लिहा.

CSQ 5.5 • PYQ 2024-May [5] (b) {C} • 5M • Pg 628

**LEVEL II**  
Application**Medium****Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 3 प्रश्न

- इतर काहीही करण्याआधी scenario कोणत्या level वर आहे ते सांगा, मग त्या level च्या जबाबदाऱ्या द्या. बहुतेक marks level बरोबर ओळखण्यावरच अवलंबून असतात.

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 आणि Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management]**

L2P6-B-C1-T06

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management — business ethics, आणि strategic alliances यांचा समावेश असलेली cooperative strategy यांवरील भाग.

**NOTES**

या शीर्षकाखाली छापलेला एकमेव प्रश्न cooperative strategy चा एक प्रकार म्हणून **strategic alliance** वर सोडवला जातो. Strategic alliance म्हणजे **a relationship between two or more businesses**, जिच्यामुळे प्रत्येकाला स्वबळावर साध्य होणार नाहीत अशी strategic objectives साध्य करता येतात.

Scenario मध्ये प्रकाराचे नाव देताना जी ओळखीची लक्षणे उद्भूत करायची ती अशी: भागीदार **remain independent entities**, ते भागीदारीचे फायदे व नियंत्रण वाटून घेतात, आणि ते **contribute resources until the alliance is terminated**. आपली operations वेगळी ठेवून design, development आणि marketing वर एकत्र काम करणाऱ्या दोन firms म्हणजे alliance; तो merger नव्हे आणि acquisition ही नव्हे.

फायदे **three headings the answer uses** खाली मांडा. Organisational advantages — नवी कौशल्ये शिकणे, परस्परपूरक बलस्थाने एकत्र आणणे, बाजारातील विश्वासाहता वाढवणे. Economic advantages — विकासाचा खर्च व risk वाटून घेणे, economies of scale, सुधारलेली efficiency. Strategic advantages — innovation ला वेग देण्यासाठी, competitive advantage निर्माण करण्यासाठी आणि नव्या बाजारपेठांत शिरण्यासाठी resources एकत्र करणे. **Name the heading, then the items under it**; गटवार मांडलेले तीन मुद्दे framework सारखे वाचले जातात, सुटे नऊ मुद्दे तसे वाचले जात नाहीत.

दोघांना काय मिळते ते सांगण्याआधी उत्तर प्रत्येक भागीदार काय आणतो ते सांगते — एका बाजूला hardware design, manufacturing capacity आणि distribution, तर दुसऱ्या बाजूला **AI capability, software skills and innovation**. त्याच क्रमाने काम करा: **identify the form, define it**, मग योगदाने वेगळी करा, मग तीन शीर्षकांखाली फायदे मांडा.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- तुम्ही जी cooperative strategy नावाने सांगाल तिची एका ओळीत व्याख्या द्या — स्वतंत्रता, वाटून घेतलेले फायदे व नियंत्रण, आणि दिलेली resources हेच शब्द वापरून.

TQ 6.1 · MTP 2025-Aug S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 632

LEVEL I  
Understanding

Hard

## SECTION B • STRATEGIC MANAGEMENT • प्रकरण 2

# Strategic Analysis: External Environment

6 विषय • 46 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

**ICAI SKILL PROFILE** Strategic Management साठी ICAI चा band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **पेपरशी सुसंगत**Level I — Comprehension & Knowledge **54.2%** 225 पैकी 122 marksLevel II — Analysis & Application **45.8%** 225 पैकी 103 marks

हे प्रकरण Strategic Management साठी ICAI ने दिलेल्या band मध्येच बसते — 54% Level I, समोर 30-55%. याची तयारी त्याच प्रमाणात करा: आधी method समजून घ्या, मग तिचा सराव करा.

## विषय 1: Strategic Analysis

L2P6-B-C2-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — strategic analysis ची व्याप्ती आणि strategy घडवणाऱ्या external influence च्या categories यावर.

### NOTES

Strategic analysis ची सुरुवात firm च्या बाहेरून होते. External influence चे वर्गीकरण **five categories** मध्ये केले जाते: demographic, economic, political-legal, technological आणि socio-cultural. या पाचही मोजून लक्षात ठेवा, कारण price ठरवण्याआधी population data, income levels आणि lifestyle यांचा अभ्यास करणारी कंपनी दाखवणारे scenario आधी **demographic environment** चे नाव मागते आणि मग उरलेल्या चारांचे स्पष्टीकरण मागते.

प्रत्येक category चा आशय ठरलेला आहे आणि उत्तरे तो एका ओळीत ठेवतात. Demographic मध्ये population size, age distribution, income, education आणि occupation येतात. Economic मध्ये purchasing power, inflation आणि general economic conditions येतात. Political-legal मध्ये government policy, regulation आणि compliance येतात. Technological मध्ये production, product design, marketing आणि distribution यांतील बदल येतो. Socio-cultural मध्ये lifestyle, health consciousness, social values आणि consumer attitudes येतात. पाच marks ला **प्रत्येकी एक ओळ पुरेशी आहे**.

झपाट्याने बदलणाऱ्या environment मधील strategic uncertainty हाताळण्यावर उत्तर **five proactive measures, in order** देते: flexibility, म्हणजे strategy लवकर बदलता येणे; product portfolio, markets आणि customer base चे diversification, म्हणजे संपूर्ण risk एकाच ठिकाणी न राहणे; monitoring आणि scenario planning, म्हणजे पर्यायी भविष्यांची तयारी आधीच करणे; operational, financial आणि risk-management capability मधून resilience उभारणे; आणि collaboration व partnerships, ज्यातून resources एकत्र येतात, risk वाटला जातो आणि firm कडे नसलेले expertise मिळते.

परीक्षकाला हवी असलेली क्रियापदे **anticipate and respond** ही आहेत. Uncertainty टाळता येते असे उत्तरे कधीच म्हणत नाहीत; तिची तयारी करता येते एवढेच म्हणतात. आधीच तयारी करणे याला scenario planning म्हणतात; घडून गेलेला disruption सोसणे आणि त्यातून सावरणे याला resilience म्हणतात. स्पष्टीकरण देताना दोन्ही वेगळे ठेवा.

सापळा दोन भागांच्या scenario प्रश्नात आहे. तो आधी विचारतो की कोणता external factor विचारात घेतला गेला आणि मग major categories विचारतो. **दोन्ही, त्याच क्रमाने उत्तर द्या**. Scenario साठी आधी demographic environment चे नाव न घेता नुसत्या पाच categories ची यादी देणारे उत्तर identification चा mark गमावते, आणि identification ला यादीइतकेच marks असतात.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 2 प्रश्न

- प्रत्येक category ची व्याख्या एका ओळीत द्या आणि ती ज्या decision वर परिणाम करते त्याला जोडा — उत्तरांप्रमाणे demographic ला pricing, political-legal ला rollout.

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 आणि Business Environment [Strategy and Business Environment]

L2P6-B-C2-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — business environment, PESTLE framework, globalisation आणि internationalisation या विषयांवरचा भाग वाचा.

### NOTES

Business environment म्हणजे व्यवसायाचे decisions, plans आणि operations यांवर प्रभाव टाकणारे **all external factors, forces and conditions**. तीन स्वतंत्र उत्तरे याच वाक्याने सुरू होतात, म्हणून ते जसेच्या तसे लक्षात ठेवा. उत्तरे जोडतात त्या दोन पुरवण्या जोडा: environment **highly dynamic** असते आणि सतत बदलत असते, आणि firm चे यश केवळ internal capability वर नाही तर बाहेरच्या गोष्टींशी ती किती चांगले जुळवून घेते व प्रतिसाद देते यावर अवलंबून असते.

Environment शी interaction चे फायदे **five fixed headings, in this order** असे येतात: determining opportunities and threats; providing direction for growth; continuous learning; image building; आणि meeting competition. छापील चार उत्तरे नेमकी हीच यादी वापरतात. Scenario आवृत्त्यांमध्ये — Bengaluru मधील Yash, Pune मधील Aarav — headings बदलत नाहीत, फक्त उदाहरण बदलते, म्हणून **heading तेच ठेवा आणि उदाहरण बदला**.

**PESTLE** हे macro-environment साठीचे framework असून त्यात सहा factors आहेत: **political, economic, social, technological, legal, environmental**. Political म्हणजे policy, stability, regulation आणि taxation; economic म्हणजे interest rates, inflation, exchange rates आणि growth; social म्हणजे demographic trends, lifestyle, cultural norms आणि attitudes; technological म्हणजे innovation, advancement आणि infrastructure; legal म्हणजे business law, employment regulation, health and safety आणि compliance; environmental म्हणजे ecological issues, sustainability आणि environmental regulation. उत्तरे ज्या वाक्याने संपतात त्यानेच संपवा: **PESTLE comprehensive view of the macro-environment** देते, त्यामुळे firm बदलाची अपेक्षा करू शकते, strategy जुळवून घेऊ शकते आणि माहितीवर आधारित निर्णय घेऊ शकते.

Globalisation साठी यादी देण्याआधी व्याख्या द्या. कंपनी global तेव्हा असते जेव्हा **it has several manufacturing locations around the world** आणि ती अनेक diversified industries मध्ये products देते, तसेच आपल्या domestic market मध्ये foreign competitors शी स्पर्धा करू शकते; अशा firm ला **multinational (MNC) or transnational (TNC)** म्हणतात. कारणे अशी येतात: business growth; advancement in technology and communication; मर्यादित domestic market; स्वस्त labour आणि raw material यांसह resources ची उपलब्धता; कमी transportation आणि distribution cost; foreign markets मधील संधी; service sector ची वाढ आणि regional cooperation; trade barriers हटवणे; आणि strategic partnerships. प्रश्नात **any five reasons** असे म्हटले असेल तर headings सह नेमकी पाचच द्या.

Internationalisation ची परीक्षा **four-step planning sequence** म्हणून घेतली जाते: internal capability च्या तुलनेत global opportunities and threats यांचे मूल्यमापन करा; operations ची scope ठरवा; global business objectives तयार करा; आणि विशिष्ट corporate strategies विकसित करा. चौकट मांडणारे वाक्य असे की internationalisation मुळे profitability वाढते, स्वस्त resources उपलब्ध होतात, economies of scale मिळतात आणि **product life cycle लांबतो**, पण ते गुंतागुंतीचे असते कारण त्यातील factors आणि परस्परसंबंध domestic operations पेक्षा वेगळे असतात.

या topic मधील एक प्रश्न प्रत्यक्षात consumer-behaviour चा प्रश्न आहे — celebrity endorsement नंतर ज्याची विक्री एकदम वाढते अशा luxury skincare brand चा. त्याचे उत्तर **four conceptual domains** मधून द्या: external influences, internal influences, decision-making process आणि post-decision processes. Endorsements आणि social media promotion ही **external influences** आहेत; बदललेली perception, motivation आणि aspiration ही internal आहेत.

सापळा म्हणजे **define business environment** ला नुसते सुरुवातीचे वाक्य समजणे. त्याला स्वतःचा mark आहे. व्याख्या द्या, ती एका वाक्यात दिलेल्या शहराला किंवा firm ला लागू करा, आणि मगच फायद्यांची यादी सुरू करा.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 5 प्रश्न

- Business environment ची व्याख्या उत्तरांच्याच शब्दांत द्या, मग ती dynamic आणि सतत बदलणारी आहे असे सांगा. दोन्ही भागांना marks आहेत.

|                                                       |                          |        |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------|
| TQ 2.1 · PYQ 2020-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 640    | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.2 · PYQ 2025-Jan [6] (a) · DESC · 5M · Pg 641    | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.3 · MTP 2025-Apr S2 [2] (b) · DESC · 5M · Pg 642 | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.5 · MTP 2025-Dec S2 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 644 | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 2.2 · PYQ 2024-May [5] (c) {C} · 5M · Pg 649      | LEVEL I<br>Understanding | Medium |

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- Location किंवा expansion च्या scenario मध्ये प्रत्येक heading ला scenario मधील एका तथ्याशी जोडा. Firm चा उल्लेखच नसलेली साचेबद्ध यादी application चे marks गमावते.
- नवीन देशात प्रवेश करण्यासाठी PESTLE लावताना सहा factors क्रमाने घ्या आणि प्रत्येकाखाली firm ने काय तपासावे ते सांगा, मग एकूण निष्कर्षाने संपवा.

|                                                  |                         |        |
|--------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| CSQ 2.1 · MTP 2024-Mar [1] (b) {C} · 5M · Pg 648 | LEVEL II<br>Application | Medium |
|--------------------------------------------------|-------------------------|--------|

#### Analysis तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 3 प्रश्न

- एखादे विधान उद्धृत केले असेल तर पहिल्या ओळीत भूमिका घ्या. मग interaction चे फायदे क्रमांकित यादीत द्या आणि प्रत्येक मुद्दा उद्धृत शब्दांशी जोडा.
- प्रश्नात framework चे नाव दिले असेल तर त्याच framework च्या घटकांची नावे headings म्हणून वापरा.

|                                                    |                      |        |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 2.4 · PYQ 2025-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 643 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.6 · RTP 2026-May [10] · DESC · Pg 645         | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.7 · PYQ 2026-May [7] (a) · DESC · 5M · Pg 646 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

### विषय 3: Product आणि Industry समजून घेणे [Understanding Product and Industry]

L2P6-B-C2-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — product आणि industry समजून घेणे, त्यात value chain analysis आणि product life cycle यांचा समावेश आहे.

#### NOTES

Value chain analysis हे असे strategic tool आहे जे each business activity to determine how it adds

**value** तपासते. पहिल्या ओळीत **Michael Porter** लिहा; प्रश्न 'as stated by Michael Porter' असे म्हणतात आणि तेच नाव परत मागतात. उत्तरे वापरतात ते उद्दिष्टाचे वाक्य असे: सुधारलेली efficiency, cost-saving संधींची ओळख आणि internal processes च्या चांगल्या समन्वयातून competitive advantage.

**Primary activities are five, in this order:** inbound logistics, म्हणजे raw materials आणि components यांचे receiving, warehousing आणि inventory management; operations, म्हणजे inputs चे finished products मध्ये रूपांतर करणाऱ्या प्रक्रिया — manufacturing, assembly आणि packaging यांसह; outbound logistics, म्हणजे warehousing, order processing आणि transport यांतून finished products चे distribution; marketing and sales, जे advertising, promotion, sales force management आणि pricing यांतून मागणी निर्माण करतात; आणि service, जे customer support, repairs आणि maintenance यांतून विक्रीनंतरही value टिकवते.

**Support activities are four:** procurement, म्हणजे resource inputs मिळवण्याच्या प्रक्रिया; technology development, ज्यात research and development, product design, process development आणि materials मधील सुधारणा येतात; human resource management, ज्यात recruiting, managing, training, developing आणि rewarding येते; आणि infrastructure, म्हणजे संपूर्ण organisation ला आधार देणाऱ्या systems आणि routines — planning, finance, quality control, information management आणि organisational culture यांसह. उत्तर जो फरक करते तो लक्षात घ्या — **procurement is how resources are sourced**, स्वतः resources नव्हेत.

Primary आणि support activities परस्परांत गुंफलेल्या आहेत का असे विचारले तर **सहमती द्या आणि कारण सांगा**: support activities primary activities ची परिणामकारकता लक्षणीयरीत्या वाढवतात, म्हणून दोन्ही परस्परावलंबी आहेत, आणि value निर्माण करण्यासाठी व competitive advantage मिळवण्यासाठी दोन्ही महत्त्वाच्या आहेत. 'Yes, I agree' ने **सुरुवात करा**, एका वाक्यात कारण द्या, आणि मग प्रश्नाने प्रत्यक्षात मागितलेली यादी द्या.

Business product ची वैशिष्ट्ये ही पाचची यादी आहे: product **tangible or intangible** असू शकते — car किंवा laptop याउलट banking किंवा insurance; प्रत्येक product ला price असते, आणि **market price म्हणजे जिथे quantity supplied आणि quantity demanded समान होतात**, त्यामुळे price वर स्पर्धा करणाऱ्या firm ला cost वर profit जोडण्याऐवजी cost कमी करावा लागतो; प्रत्येक product ला customer satisfaction देणारी features असतात; product हे **core of all business activities** आहे, manufacture पासून marketing पर्यंत; आणि प्रत्येक product ला उपयुक्त आयुष्य असते व ते life cycle मधून जाते. Differentiation च्या scenario ला हीच पाच headings उत्तर देतात — tangible and intangible aspects, pricing strategies, product features, product-centric approach आणि product life cycle management.

Product life cycle साठी pack दोन stages सविस्तर मांडते. **Introduction**: sales ची वाढ मंद, मर्यादित markets, उच्च prices, जवळजवळ नगण्य competition आणि product बद्दल customer ला मर्यादित माहिती. **Growth**: मागणी झपाट्याने वाढते, prices उतरतात, competition वाढते आणि customers ला फायदे कळू लागल्याने product ला market acceptance मिळते. ही लक्षणे सांगणारा प्रश्न **लक्षणांवरून stage चे नाव आणि समर्थन** मागतो, सगळ्या stages चा फेरफटका नाही.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- Value chain analysis ची व्याख्या एका ओळीत द्या, मग ती काय साधते ते सांगा — efficiency, cost saving, competitive advantage.

CSQ 3.1 • RTP 2023-Nov [10] • Pg 654

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- Differentiation च्या scenario मध्ये product ची पाच वैशिष्ट्ये headings म्हणून वापरा आणि प्रत्येकाखाली firm चे स्वतःचे उदाहरण द्या.

TQ 3.1 • PYQ 2024-Sep [6] (b) • DESC • 5M • Pg 651

**LEVEL II**  
Application

**Hard**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 2 प्रश्न

- प्रश्न लक्षणे सांगतो तेव्हा — मंद growth आणि उच्च prices, मग झपाट्याने वाढ आणि उतरती prices — प्रत्येक life cycle stage चे नाव द्या आणि ते ओळखणाऱ्या लक्षणाशी जोडा.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — industry आणि competitive analysis यावरचा भाग, म्हणजे Porter's five forces, barriers to entry, economies of scale, experience curve आणि key success factors हे विषय.

### NOTES

**Michael Porter** यांनी **five basic forces** ओळखल्या, ज्या industry मधील competition ची तीव्रता व स्थिती ठरवतात आणि ज्यांचा एकत्रित परिणाम तिची **long-run profit potential** ठरवतो. उत्तरे वापरतात त्याच क्रमाने त्यांची नावे द्या: degree of competitive rivalry among competitors; threat of entry posed by potential entrants; threat of actual or potential substitutes; bargaining power of suppliers; आणि bargaining power of customers. आधी मांडलेले तर्कसूत्र असे की competitive forces या **more immediate external influences** आहेत — ज्यांच्यावर firm स्वतःच्या कृतीने थेट मात करू शकते.

Rivalry कापाकापीची होऊन industry profitability घसरते अशा परिस्थिती **सहा आहेत, आणि प्रकरणातला सर्वाधिक वेळा विचारलेला मुद्दा हाच आहे**: स्पष्ट industry leader नसणे, त्यामुळे price war ला कोणी आवर

घालत नाही; असंख्य competitors, त्यामुळे pricing च्या अपेक्षा एकमेकांना कळवता येत नाहीत; उच्च fixed costs, ज्यामुळे रिकामी capacity असलेल्या firms price कमी करतात; उच्च exit barriers, कारण विशेष मालमत्तेला खरेदीदार मिळत नाही आणि बाहेर पडू इच्छिणाऱ्या firms थांबून लढत राहतात; differentiate करण्याची फारशी संधी नसणे, त्यामुळे स्पर्धा पुन्हा price वरच येते; आणि मंद किंवा घटलेली growth, त्यामुळे विद्यमान share साठी स्पर्धक अधिक जोराने भांडतात. **Heading द्या, मग यंत्रणा सांगा** — mark यंत्रणेच्या वाक्यात आहे.

New entrants च्या threat वरील प्रत्येक प्रश्नाचे उत्तर barriers to entry देतात. यादी अशी: **economies of scale; capital requirement; access to distribution channels**; आकाराशी संबंध नसलेले cost advantages; product differentiation आणि brand identity; विद्यमान players कडून अपेक्षित प्रत्युत्तर; cost of switching; आणि government policy and legislation. **Economies of scale** ला स्वतःची छोटी व्याख्या आहे — **volume वाढत जाताना per-unit cost मधील घट**, ज्यामुळे मोठी firm उत्तरोत्तर कमी खर्चात मोठे volumes तयार करू शकते, आणि म्हणूनच ती barrier म्हणून काम करते.

Supplier power ही **cost of raw materials and other inputs** ठरवते आणि त्यातून industry ची आकर्षकता व profitability ठरते. Suppliers एकवटलेले असतील किंवा एखाद्या supplier ची मक्तेदारी असेल, वस्तू विशेष किंवा differentiated असल्याने switching cost जास्त असेल, supplier पुढे forward integration करू शकत असेल, आणि customer supplier साठी फारसा महत्त्वाचा नसेल, तेव्हा ती जास्त असते. Buyer power **not only prices but also costs and investments** यांवर परिणाम करते, कारण शक्तिशाली buyers चांगली service मागतात आणि त्यासाठी producer ला गुंतवणूक करावी लागते. Buyers ला स्रोत व पर्याय माहीत असतील, ते मोठ्या प्रमाणात खरेदी करत असतील, product निर्णायक नसेल व switching सोपे असेल, आणि ते **backward integration** ची धमकी देऊ शकत असतील, तेव्हा ती जास्त असते.

या topic मध्ये दोन cost संकल्पना येतात. **Experience curve** म्हणजे वारंवार केलेल्या उत्पादक कामातून मिळणारी efficiency: **cumulative production volume वाढत जाताना unit costs घटतात**, कारण वाढत जाताना आपण शिकतो. ती learning effects, economies of scale, product redesign आणि technological improvement यांतून येते, आणि तिचे strategic महत्त्व असे की मोठ्या firms ना cost advantage मिळतो, म्हणून हा curve **entry barrier** म्हणून आणि market share वाढवण्याचा मार्ग म्हणून काम करतो. **Key success factors** म्हणजे industry मधील यशाच्या पूर्वअटी — profit आणि loss यांत फरक करणारे strategy elements, product attributes, resources, competencies, capabilities आणि business outcomes.

Five-forces च्या scenario मध्ये छापील उत्तरे पाचही forces ला सारखीच जागा देत नाहीत. ती **take each force to the facts given** आणि तथ्ये संपतात तिथे स्पष्ट सांगतात: 'there is no information relating to substitutes and bargaining power of customers in the information given in scenario.' एखाद्या force ला आधार नसेल तेव्हा **तेच वाक्य लिहा**; त्याला mark मिळतो, तथ्ये रचून काढल्याने मिळत नाही. तथ्ये दोन्ही बाजूंनी जात असतील तेव्हा उत्तरे त्या force ला **moderate** अशी श्रेणी देतात आणि ती वाढवणारी अट सांगतात.

परीक्षक वारंवार परत येतो तो फरक म्हणजे **macro-environment विरुद्ध industry environment**. पहिल्याचे उत्तर PESTLE देते; दुसऱ्याचे उत्तर five forces देतात. प्रस्थापित brands, कमी किमतीचे स्थानिक players आणि substitute पेये असलेले scenario **competitive किंवा industry environment** दर्शवते, general environment नव्हे. ते कोणते आहे ते सांगा, का ते सांगा, आणि मगच forces चे विश्लेषण करा.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 2 प्रश्न

- स्पष्टीकरण सुरू करण्याआधी five forces ची नावे द्या. Marks मोजणीवरच मिळतात.
- Rivalry ला सहा अटी आहेत आणि entry ला barriers ची यादी. दोन्ही मोजक्या याद्या म्हणून लक्षात ठेवा, गद्य म्हणून नाही.

|                                                     |                               |               |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| TQ 4.13 · RTP 2025-Jan [10] · DESC · Pg 667         | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |
| TQ 4.15 · PYQ 2025-Sep [6] (b) · DESC · 5M · Pg 669 | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 11 प्रश्न

- Force ची व्याख्या एका ओळीत द्या, मग industry profitability वर तिचा परिणाम सांगा. Profitability चे वाक्यच उत्तर संपवते.
- Economies of scale किंवा experience curve साठी व्याख्या द्या आणि मग ती entry barrier का आहे याचे कारण द्या.

|                                                          |                                 |               |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| TQ 4.2 · PYQ 2018-Nov [7] (d) {C} · DESC · 2M · Pg 657   | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Easy</b>   |
| TQ 4.1 · PYQ 2018-May [11] (a) · DESC · 5M · Pg 655      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.4 · MTP 2020-Oct [6] (a) · DESC · 5M · Pg 660       | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.6 · PYQ 2021-Dec [10] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 661 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.8 · RTP 2022-Nov [15] · Pg 662                      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.10 · PYQ 2024-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 664      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.14 · MTP 2025-Apr S2 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 668   | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.16 · PYQ 2026-Jan [8] (a) · DESC · 5M · Pg 670      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 4.18 · PYQ 2026-Sep [7] (a) · DESC · 5M · Pg 671      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 4.1 · MTP 2026-Apr S2 [1] (c) {C} · 5M · Pg 672      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 4.2 · PYQ 2026-Sep [5] (b) {C} · 5M · Pg 673         | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- प्रत्येक force क्रमाने घ्या आणि scenario मधील एका तथ्याशी जोडा. Scenario एखाद्या force बदल काही सांगत नसेल तर तथ्ये रचण्याऐवजी तसे स्पष्ट लिहा.
- Scenario ने दिलेल्या customer priorities मधून key success factors ओळखा, मग प्रत्येकावर सरस ठरण्यासाठी firm ने काय करावे ते सांगा.

TQ 4.12 • PYQ 2025-Jan [8] (a) • DESC • 5M • Pg 666

LEVEL II  
Application

Medium

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 6 प्रश्न

- कोणत्या forces महत्वाच्या आहेत असे प्रश्नाने विचारल्यास त्यांना श्रेणी द्या — significant, moderate, low — आणि प्रत्येक श्रेणीमागचे कारण तथ्यांतून द्या.

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 आणि Customer [Market and Customer]

L2P6-B-C2-T05

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — market आणि customer, विशेषतः consumer behaviour यावर.

### NOTES

Market आणि customer चा भाग **consumer behaviour** मधून विचारला जातो. उत्तरे त्याची व्याख्या अशी देतात की customers कोण आहेत एवढ्यावर न थांबता **ते खरेदी कशी करतात** — त्यांच्या preferences, perceptions आणि shopping patterns. कोणतीही यादी देण्याआधी ही व्याख्या द्या; तोच चौकटीचा mark आहे.

Consumer behaviour **four conceptual domains** मध्ये मांडले जाते आणि तीच headings याच क्रमाने वापरली जातात: external influences; internal influences; decision making; आणि post-decision processes. External influences म्हणजे advertisements, celebrity endorsements, peer recommendations आणि social norms — म्हणजेच marketing stimuli. **Internal influences** म्हणजे consumer च्या आतील मानसिक प्रक्रिया: motivation, attitudes आणि perception.

Decision-making domain ला स्वतःचा **four-step sequence** आहे: problem recognition; search for alternatives; information seeking and evaluation; आणि final choice. Post-decision processes हा भाग बहुतेक उत्तरे गाळतात आणि त्याला स्वतंत्र marks आहेत: समाधानी buyer **पुन्हा खरेदी करतो आणि brand ची**

**शिफारस करतो**, त्यामुळे वाढलेली विक्री टिकते, तर असमाधानी buyer ला **dissonance** जाणवते आणि तो परत येत नाही.

वर्णनाऐवजी marketing strategy मागितली असेल तर तीच चार headings ठेवा आणि प्रत्येकाचे कृतीत रूपांतर करा. External influences म्हणजे tech forums आणि influencer partnerships; internal influences म्हणजे ठळक करायचे unique selling points; decision making म्हणजे निर्णयापूर्वी तुलना करणाऱ्या buyers साठी सविस्तर specifications आणि comparisons; post-decision म्हणजे after-sales support आणि प्रोत्साहित केलेले reviews. **चार headings, चार कृती.**

उत्तरे behaviour चा अभ्यास का करावा याचे जे कारण देतात त्याने संपवा: external आणि internal influences, निर्णयाचे टप्पे आणि post-purchase प्रतिक्रिया समजल्याने firm ला **परिणामकारक संवाद साधता येतो आणि समर्पक campaigns आखता येतात**, consumer च्या गरजा भागवणारी products देता येतात आणि पुन्हा विक्रीसाठी customers टिकवता येतात.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 1 प्रश्न

- आधी segment करा, मग target करा, मग position करा. शेवटची शिफारस तुम्ही नावे दिलेल्या segments मधून आली पाहिजे, साचेबद्ध marketing सल्ल्यातून नव्हे.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — competitive strategy यावरचा भाग: competitive landscape समजून घेणे, key success factors आणि stakeholder analysis.

### NOTES

Competitive landscape म्हणजे **competitors ओळखणारे business analysis** — प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्ष दोन्ही — आणि त्यांची vision, mission, core values, niche market, strengths व weaknesses समजून घेणारे. ते समजण्यासाठी **competitive intelligence** चा वापर लागतो. कोणताही step लिहिण्याआधी या व्याख्येला स्वतःचा mark मिळतो, आणि या topic मधील प्रत्येक scenario प्रश्न ती सुरुवातीच्या ओळीत, प्रश्नातील firm ला लावून अपेक्षित धरतो.

Competitive landscape समजून घेण्याचे steps **पाच आहेत, नेहमी याच क्रमाने**: competitor ओळखा, प्रत्येकाच्या market share ची प्रत्यक्ष माहिती घेऊन; competitors समजून घ्या — market research reports, internet, वर्तमानपत्रे, social media आणि industry reports वापरून; competitors ची बलस्थाने ठरवा; consumer reports आणि विविध माध्यमांतील reviews मधून competitors च्या उणिवा ठरवा; आणि सर्व माहिती

एकत्र करा, म्हणजे ते काय देत नाहीत आणि त्या उणिवा भरून काढण्यासाठी firm काय करू शकते हे ओळखता येईल.

प्रत्येक step सोबत तो ज्या प्रश्नाचे उत्तर देतो तो प्रश्नही येतो, आणि तो प्रश्न उद्भूत केल्यानेच उत्तर नुसत्या यादीच्या वर जाते: competitors कोण आहेत; त्यांची products आणि services कोणती; त्यांना cost आणि price चे फायदे कशामुळे मिळतात व ते पुढे काय करण्याची शक्यता आहे; ते कुठे कमी पडतात; आणि या माहितीचे व्यवसाय काय करणार. **शिफारस step पाचमध्ये असते**, आणि या topic मधील प्रत्येक scenario तिथेच संपते.

**Key success factors** म्हणजे यश मिळवण्यासाठी ज्या थोड्या गोष्टी नीट जमायलाच हव्यात त्या — industry मधील **यशाच्या पूर्वअटी**, ज्यात strategy elements, product attributes, resources, competencies, capabilities आणि business outcomes येतात. त्या ओळखणारे तीन प्रश्न असे: **स्पर्धक brands मधून customers कशाच्या आधारावर निवड करतात**; यशासाठी कोणती resources आणि competitive capabilities आवश्यक आहेत; आणि टिकाऊ competitive advantage मिळवण्यासाठी काय लागते. मोठे उत्तर देते ती headings अशी: managing and developing people, strategic focus, operations, physical resources आणि customer relations.

Key success factor च्या उत्तराचा शेवट परिणामाच्या वाक्याने करा, कारण त्याच्या दोन्ही भागांना marks आहेत: जी कंपनी **एक किंवा अधिक key success factors वर प्रतिस्पर्धापेक्षा सरस ठरते** तिला टिकाऊ competitive advantage मिळतो, तर त्यांचे महत्त्व चुकीचे ओळखणारी कंपनी चुकीची strategy आणि competitive अपयश यांत संपते.

**Mendelow's Matrix** stakeholders चे **power and interest** यांवरून चार गटांत वर्गीकरण करते: key players, उच्च power आणि उच्च interest, ज्यांना जवळून हाताळायचे, पूर्ण सहभागी करून घ्यायचे आणि निर्णयप्रक्रियेत सामील करायचे; keep satisfied, उच्च power आणि कमी interest, ज्यांचा वारंवार सल्ला घ्यायचा व नियमित माहिती द्यायची पण अतिसंवाद टाळायचा; keep informed, कमी power आणि उच्च interest, ज्यांना पुरेशी माहिती द्यायची आणि त्यांच्या तज्ज्ञतेच्या क्षेत्रात सल्ला घ्यायचा; आणि low priority, कमी power आणि कमी interest, ज्यांच्यावर फक्त लक्ष ठेवायचे व अधूनमधून सर्वसाधारण संवाद ठेवायचा. Scenario मध्ये **आधी quadrant चे नाव द्या** आणि power व interest च्या तथ्यांवरून त्याचे समर्थन करा, मग चारही द्या.

इथे दिलेले दोन प्रश्न प्रकरणातल्या दुसऱ्या भागांतून आलेले आहेत आणि मांडणी बदलली तरी आशय बदलत नाही: five forces च्या भागातील **cut-throat rivalry च्या सहा अटी**, आणि **business products ची वैशिष्ट्ये** — tangible किंवा intangible, supply आणि demand जुळतात तिथे ठरणारी किंमत, customer ला समाधान देणारी features, सर्व business कृतीचा गाभा, आणि मर्यादित उपयुक्त आयुष्य. त्याच याद्यांमधून उत्तर द्या.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 4 प्रश्न

- Competitive landscape आणि key success factors यांच्या व्याख्या उत्तरांच्याच शब्दांत द्या. व्याख्येला यादीपेक्षा वेगळे marks आहेत.

|                                               |                          |        |
|-----------------------------------------------|--------------------------|--------|
| TQ 6.5 · RTP 2025-Sep [11] · DESC · Pg 680    | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 6.6 · RTP 2026-Jan [10] · DESC · Pg 682    | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 6.1 · PYQ 2023-Nov [10] (a) · 5M · Pg 685 | LEVEL I<br>Understanding | Medium |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 2 प्रश्न

- प्रत्येक नाव दिलेला competitor ज्या step खाली येतो तिथे ठेवा, आणि step पाच ला firm ने त्या उणिवेबद्दल प्रत्यक्षात काय करावे ते सांगून संपवा.
- Stakeholder च्या scenario साठी आधी quadrant चे नाव द्या, वर्णन केलेल्या power आणि interest वरून त्याचे समर्थन करा, मग चारही categories मांडा.

|                                                       |                         |        |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| TQ 6.3 · PYQ 2025-May [8] (a) · DESC · 5M · Pg 679    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| TQ 6.4 · MTP 2025-Jul S1 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 679 | LEVEL II<br>Application | Medium |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 4 प्रश्न

- Factors ची नावे द्या, मग प्रत्येक factor competitive position वर काय करतो ते सांगा. Scenario च्या प्रश्नाला प्रत्यक्षात scenario मध्ये असलेले factors हवेत, पूर्ण यादी नव्हे.
- स्पर्धेबद्दलचे एखादे विधान प्रश्नात उद्धृत केले असेल तर framework विस्तारण्याआधी त्या विधानाला उत्तर द्या.

|                                                          |                      |        |
|----------------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 6.1 · PYQ 2018-Nov [12] (Or) (b) · DESC · 3M · Pg 675 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 6.7 · PYQ 2026-Jan [5] (c) {C} · DESC · 5M · Pg 683   | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 6.8 · PYQ 2026-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 684       | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 6.2 · RTP 2025-Jan [9] · Pg 687                      | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

## SECTION B • STRATEGIC MANAGEMENT • प्रकरण 3

# Strategic Analysis: Internal Environment

5 विषय • 40 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: B

**ICAI SKILL PROFILE** Strategic Management साठी ICAI चा band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **पेपरशी सुसंगत**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**43.6%**

195 पैकी 85 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**56.4%**

195 पैकी 110 marks

हे प्रकरण Strategic Management साठी ICAI ने दिलेल्या band मध्येच बसते — 44% Level I, समोर 30-55%. याची तयारी त्याच प्रमाणात करा: आधी method समजून घ्या, मग तिचा सराव करा.

## विषय 1: प्रमुख stakeholders समजून घेणे [Understanding Key Stakeholders]

L2P6-B-C3-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — key stakeholders समजून घेणे आणि Mendelow's Matrix या भागावर.

### NOTES

**Mendelow's Matrix** हेच या विषयावरील प्रत्येक प्रश्नाला अपेक्षित असलेले framework आहे. हे grid-आधारित tool प्रत्येक stakeholder ला दोन axes वर मांडते: project किंवा organisation वर प्रभाव टाकण्याची **power** आणि तिच्या यशातील **interest**. उत्तरांनुसार power ही authority, resources आणि expertise यावरून ठरते, तर interest हा सहभागाची पातळी, अपेक्षा आणि stakeholder वर येणारे संभाव्य फायदे किंवा धोके यावरून ठरतो. पहिल्याच ओळीत tool चे नाव आणि दोन्ही axes लिहा.

छापील उत्तरे नेहमी याच क्रमाने पाच steps घेतात: **stakeholders ओळखा**; त्यांची power आणि interest तपासा; त्यांना grid वर मांडा; प्रत्येक quadrant साठी strategy तयार करा; आणि **monitor and adapt**. पाचवा step हाच विद्यार्थी गाळतात. परिस्थिती बदलली की stakeholders एका quadrant मधून दुसऱ्या quadrant मध्ये सरकतात, त्यामुळे engagement strategy पुन्हा तपासून त्यात बदल करावा लागतो, आणि एवढे लिहिल्यानेच स्वतंत्र mark मिळतो.

चार quadrants, आणि प्रत्येकाचे नाव त्याच्या power व interest च्या जोडीवरून पडते. **Key Players** म्हणजे high power, high interest: त्यांना पूर्णपणे सामावून घ्या, decision-making मध्ये सहभागी करा, माहिती देत राहा — उदा. CEOs आणि shareholders. **Keep Satisfied** म्हणजे high power, low interest: नियमित updates द्या आणि त्यांच्या शंका सोडवा, म्हणजे ते विरोधक बनणार नाहीत. **Keep Informed** म्हणजे low power, high interest: नियमित संवाद ठेवा, त्यांचा goodwill टिकवा आणि feedback मिळवा. **Low Priority** म्हणजे low power, low interest: अधूनमधून लक्ष ठेवा, कमीत कमी resources द्या. Marks हे मुद्द्यांच्या संख्येवर मिळतात, म्हणून चारही quadrants त्यांच्या हाताळणीसह लिहा.

Caselet मध्ये marks हे प्रश्नातील stakeholders ना योग्य जागी बसवण्यासाठी आणि त्यानंतर त्यांना साजेशी हाताळणी सुचवण्यासाठी असतात. industry standards घडवणारे पर्यावरणाबाबत जागरूक ग्राहक **Key Players** मध्ये टाकले होते; smart-city project मधील government bodies, investors, suppliers, स्थानिक समुदाय आणि environmental groups यांची एकेक करून वर्गवारी केली होती. **आधी जागा ठरवा, मग उपाय सांगा.** grid चे नुसते सर्वसाधारण वर्णन करून प्रश्नात दिलेले stakeholders त्यात न बसवणाऱ्या उत्तराचे application चे marks जातात.

याच शीर्षकाखालील एका प्रश्नात मात्र firm कोणत्या **internal strategic drivers** ना प्रतिसाद देत होती असे विचारले होते, आणि उत्तरात industry and markets, customers, products/services आणि channels हे दिले होते. या प्रकरणात internal analysis आणि stakeholder analysis शेजारी शेजारी येतात, म्हणून लिहायला सुरुवात करण्यापूर्वी प्रश्नाला यांपैकी नेमके काय हवे आहे ते stem मधून वाचून घ्या.

नेहमीचा सापळा: quadrant हा power आणि interest या **जोडीने** ठरतो, दोहोंपैकी एकाने कधीच नाही. High power आणि low interest म्हणजे Keep Satisfied, Key Players नव्हे. High interest आणि low power म्हणजे Keep Informed, Low Priority नव्हे. Caselet मधून दोन्ही गुणधर्म वाचा, दोन्ही लिहा, आणि मगच quadrant चे नाव द्या.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- Power आणि interest वापरण्यापूर्वी प्रत्येकाची एकेका ओळीत व्याख्या द्या — उत्तरांतील स्रोत वापरा: power साठी authority, resources, expertise; interest साठी सहभाग, अपेक्षा, फायदे आणि धोके.
- शेवटी उद्देशाचे वाक्य लिहा: matrix मुळे प्रत्येक गटाच्या गरजेनुसार engagement ठरवता येते आणि project यशस्वी होण्याची शक्यता वाढते.

CSQ 1.1 • MTP 2024-Nov [1] (a) {C} • 5M • Pg 695

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 4 प्रश्न

- Matrix वापरण्यापूर्वी ती शब्दांत मांडा: दोन axes, मग चार quadrants आणि त्यांची हाताळणी. नंतर प्रश्नात नाव घेतलेल्या प्रत्येक stakeholder ला एका quadrant मध्ये ठेवा आणि ती जागा का, ते स्पष्ट करा.
- Scenario मध्ये नाव आलेला प्रत्येक stakeholder बसवलाच पाहिजे. न बसवलेला stakeholder म्हणजे गेलेला mark.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — organisation चे key strategic drivers, strategic group mapping आणि channels या भागावर.

### NOTES

Strategic drivers म्हणजे organisation ची स्वतःला वेगळे ठरवण्याची आणि competitive advantage मिळवण्याची क्षमता ज्यांवर अवलंबून असते ते निर्णायक अंतर्गत घटक. ते सध्याची performance तपासतात आणि कोणत्या भागांकडे लक्ष द्यायला हवे ते दाखवतात. उत्तरे चार नावे देतात, आणि नेहमी याच क्रमाने: **industry and markets, customers, products and services, channels**. यांपैकी कोणतेही स्पष्ट करण्यापूर्वी चारही नावे लिहा.

उत्तरांप्रमाणे एकेक घेऊ. **Industry and markets**: स्वतःचे तुलनात्मक स्थान समजून घ्या — industries मध्ये मुख्य product नुसार सारख्या कंपन्या एकत्र येतात, markets ही buyers आणि sellers यांच्या देवाणघेवाणीतून ठरतात, आणि इथे strategic group mapping हेच tool वापरले जाते. **Customers**: त्यांची गरज आणि खर्च करण्याची क्षमता यानुसार segment करा, आणि **जो विकत घेतो तो customer आणि जो वापरतो तो consumer** यांतील फरक ओळखा, कारण pricing, design आणि वापरसुलभता त्यावरच ठरते. **Products and services**: आपली offering तपासा, तिचे वर्गीकरण करा आणि differentiation, branding व pricing साठी strategies तयार करा. **Channels**: प्रत्यक्ष, digital किंवा नात्यावर आधारित मार्ग, जे उपलब्धता आणि customer satisfaction ठरवतात.

**Strategic Group Mapping** हे प्रतिस्पर्धी firms ची competitive position तपासण्यासाठीचे नावाने सांगितलेले tool आहे. strategic group म्हणजे market मध्ये **सारखे competitive approaches आणि सारखी स्थाने** असणाऱ्या प्रतिस्पर्धी firms चा गट. चार steps ची कृती: firms ना एकमेकांपासून वेगळ्या ठरवणाऱ्या competitive characteristics ओळखा; त्यांपैकी दोन characteristics घेऊन firms ना दोन variables च्या map वर मांडा; साधारण एकाच strategy space मध्ये येणाऱ्या firms एकाच गटात टाका; आणि **एकूण industry sales revenue मधील प्रत्येक गटाच्या वाट्याच्या प्रमाणात वर्तुळे काढा**. चौथ्या step ला स्वतंत्र mark आहे.

उत्तरांमध्ये दिलेले नेहमीचे differentiating variables असे: price/quality range (high, medium, low), geographic coverage (local, regional, national, global), vertical integration चे प्रमाण (none, partial, full), product-line breadth (wide, narrow), distribution channels चा वापर (one, some, all) आणि दिल्या जाणाऱ्या service ची पातळी (no-frills, limited, full). map मधून मिळणारे निष्कर्ष: competitive positioning, **तुमचे थेट स्पर्धक कोण आहेत**, market मधील पोकळ्या किंवा दुर्लक्षित segments, गटांमधील **mobility barriers**, आणि गटाच्या आत व गटांदरम्यान असलेली स्पर्धेची तीव्रता. एकाच गटातील firms इतर गटांतील firms पेक्षा एकमेकांशी अधिक थेट स्पर्धा करतात.

Channels म्हणजे organisation ज्यांच्यामार्फत आपली products ग्राहकांपर्यंत पोहोचवते किंवा services पुरवते ती **distribution system किंवा वाट**. strategy जेव्हा **मोठ्या प्रमाणावर वाढण्याची आणि सध्याच्या भौगोलिक हद्दीपलीकडे जाण्याची** असते तेव्हा channel analysis महत्त्वाचे ठरते — नव्या customers पर्यंत पोहोचण्यासाठी business ला channels उभारावी किंवा असलेली वापरावी लागतात. रुंद आणि भक्कम channels market coverage सुधारतात, customer satisfaction वाढवतात आणि तोच market काबीज करणे प्रतिस्पर्ध्यांना किंवा

नव्या entrants ना अवघड करतात.

channel चे तीन प्रकार, आणि उत्तरे प्रत्येकासोबत एक उदाहरण नेहमी देतात. **sales channel** म्हणजे product end user पर्यंत विकणारे मध्यस्थ — इथे प्रश्न असा की कोणी कोणाला विकायचे, जसे fashion designers retailers ना विकण्यासाठी agencies वापरतात. **product channel** म्हणजे producer पासून end user पर्यंत product प्रत्यक्ष हाताळणारे मध्यस्थ, उदा. online खरेदी पोहोचवणारा courier. **service channel** म्हणजे विक्रीच्या वेळी आणि विक्रीनंतर आधारभूत services पुरवणाऱ्या संस्था, उदा. Bosch showroom मध्ये विकलेले dishwasher बसवणारा Bosch चा करारबद्ध plumber.

याच शीर्षकाखालील जुने प्रश्न marketing पर्यंत जातात. **Marketing** म्हणजे customer च्या गरजा ओळखून त्या फायदेशीरपणे पूर्ण करणे — मूल्य देणाऱ्या offerings ची निर्मिती, त्यांचा संवाद, त्यांचे वितरण आणि देवाणघेवाण यांतून. **Augmented marketing** म्हणजे जादा मार्गांनी अधिक चांगला marketing परतावा मिळवण्यासाठी केलेला जाणीवपूर्वक आणि वेगवान प्रयत्न — core आणि actual product भोवती उभारलेल्या जादा services व फायदे, उदा. movies on demand, online computer repair आणि secretarial services. social विरुद्ध service marketing हा प्रश्न असेल तर तो table मध्ये मांडा: social marketing मध्ये **समाजाच्या कल्याणासाठी** कल्पना, कारणे आणि सामाजिक संदेश यांचे marketing होते, तर service marketing मध्ये **customer satisfaction आणि नफ्यासाठी** अमूर्त services चे marketing होते.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 2 प्रश्न

- काहीही स्पष्ट करण्यापूर्वी चारही strategic drivers ची नावे द्या. Industry and markets, customers, products and services, channels — हा क्रम उत्तरांचाच आहे आणि तो पाळायला काहीच खर्च नाही.
- Channels साठी तीन प्रकार आणि प्रत्येकाचे एक उदाहरण. उदाहरणाशिवाय नुसता प्रकार म्हणजे अर्थे उत्तर.

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** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- संज्ञेची एका ओळीत व्याख्या द्या, मग उत्तरांतले उदाहरण द्या. movies on demand किंवा online repair services शिवाय लिहिलेले augmented marketing ही व्याख्या आहे, उत्तर नाही.
- Distinguish च्या प्रश्नात Basis हा स्तंभ असलेले table वापरा आणि उत्तरातील आधार घ्या — meaning, objective, nature of offering, focus, example.

TQ 2.5 • RTP 2025-Jan [12] • DESC • Pg 699

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 5 प्रश्न

- प्रश्नाला हवे असलेले tool नावानिशी सांगा, मग त्याची कृती क्रमवार steps मध्ये द्या, आणि मग ती तथ्यांवर लावा.

- दोन जवळच्या संज्ञांमधील फरक विचारला असेल तर दोन सुटे परिच्छेद न लिहिता प्रत्येक ओळीला ठरावीक आधार द्या.

|                                                           |                      |        |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 2.2 • PYQ 2018-May [11] (b) • DESC • 5M • Pg 697       | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.3 • PYQ 2024-May [8] (Or) (b) • DESC • 5M • Pg 697   | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.6 • RTP 2026-May [11] • DESC • Pg 700                | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.7 • MTP 2026-Mar S1 [1] (a) {C} • DESC • 5M • Pg 701 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.8 • PYQ 2026-May [7] (b) • DESC • 5M • Pg 702        | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

### विषय 3: Resources आणि Capabilities ची भूमिका: Core Competency उभी करणे [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency]

L2P6-B-C3-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — core competency उभारण्यात resources आणि capabilities ची भूमिका या भागावर.

#### NOTES

परीक्षकाला हवी असलेली व्याख्या जवळपास शब्दशः अशी: core competence म्हणजे **organisation ची अशी वेगळी ताकद** जी इतरांकडे असेलच असे नाही. core competencies म्हणजे **business ला competitive advantage मिळवून देण्यासाठी निर्णायक असणाऱ्या** capabilities. core competence ठरण्यासाठी ती competency त्या business ला इतर कोणत्याही तशाच business पासून वेगळी ठरवली पाहिजे. दोन marks च्या प्रश्नात नेमकी हीच तीन वाक्ये हवीत, त्यापेक्षा जास्त काही नको.

**C.K. Prahalad and Gary Hamel** हे मुख्य core competencies तीन क्षेत्रांत ओळखतात, आणि लेखकांची नावे लिहिणे फायद्याचे असते. **Competitor differentiation**: ती competence वेगळी असते आणि स्पर्धकांना तिची नक्कल करणे अवघड जाते, त्यामुळे नक्कल होण्याच्या भीतीशिवाय अधिक चांगली products आणि services देता येतात. **Customer value**: तिच्यातून end customer ला मूलभूत फायदा मिळाला पाहिजे आणि ग्राहकाने खरेदीचा निर्णय घेण्यामागचे खरे कारण तीच असली पाहिजे — असा परिणाम नसेल तर कंपनीच्या market position वर तिचा काहीच फरक पडणार नाही. **Application of competencies to other markets**: ती संपूर्ण organisation ला लागू झाली पाहिजे, एखाद्या विशिष्ट कामासाठी कितीही निर्णायक असली तरी फक्त एकाच विशेष क्षेत्रापुरती नको.

एखादी competence core competency मानली जाण्यासाठी तीन अटी पूर्ण झाल्या पाहिजेत: तिच्यामुळे **अनेकविध markets पर्यंत पोहोचण्याची** संधी मिळाली पाहिजे; end product च्या **perceived customer benefits** मध्ये तिचे लक्षणीय contribution असले पाहिजे; आणि तिची **नक्कल करणे अवघड** असले पाहिजे. तिन्ही अटी एकत्र पूर्ण झाल्या पाहिजेत. फक्त एक किंवा दोन अटी पूर्ण करणारी competence ही ताकद असते, पण

core competency नव्हे — हे स्पष्टपणे लिहिण्यासाठीच शेवटचे marks असतात.

कोणत्या capabilities या core competencies आहेत हे ठरवण्यासाठी sustainable competitive advantage चे चार ठरावीक निकष. **Valuable:** त्यांच्यामुळे firm ला संधीचा फायदा घेता येतो किंवा धोके टाळता येतात, आणि हे मूल्य घडवण्यात human capital महत्त्वाचे ठरते. **Rare:** त्या फारच थोड्या स्पर्धकांकडे असतात, कारण अनेक प्रतिस्पर्ध्यांकडे सारख्याच असलेल्या capabilities कोणालाच advantage देऊ शकत नाहीत. **Costly to imitate:** प्रतिस्पर्ध्यांना त्या सहज उभ्या करता येत नाहीत — product ची नक्कल शक्य असतानाही Intel चा वेगवान R&D cycle time मात्र कोणाला उतरवता आला नाही. **Non-substitutable:** त्यांना strategy च्या दृष्टीने समकक्ष असा दुसरा resource नसतो, जसे Tata च्या low-cost strategy मागील संस्कृती आणि human capital, किंवा Apple च्या iOS capabilities. पर्याय शोधणे जितके अवघड, तितके strategic मूल्य जास्त.

advantage किती काळ टिकेल हे ठरवणारी resources आणि capabilities ची चार प्रमुख वैशिष्ट्ये. **Durability:** त्या झिजायला किंवा कालबाह्य व्हायला किती वेळ लागतो — technology मध्ये patents लवकर जुनी होतात, तर भक्कम brand names खूप टिकाऊ असतात. **Transferability:** महत्त्वाची माणसे घेऊन किंवा technology विकत घेऊन प्रतिस्पर्ध्याला त्या किती सहज मिळवता येतात; मिळवणे जितके अवघड, तितका advantage अधिक टिकाऊ. **Imitability:** त्यांची नक्कल किती सहज होते — गुंतागुंतीच्या प्रक्रिया, विशिष्ट रूढी आणि वेगळी संस्कृती नक्कल होऊ देत नाहीत, पण संरक्षण नसलेल्या financial-services innovations ची नक्कल सहज होते.

**Appropriability:** resource base मधून परतावा कोण घेतो हे, कारण advantage असूनही त्याचा परतावा मालकांच्या हाती लागेलच असे नाही.

चार-चार मुद्द्यांच्या या दोन याद्या एकमेकांत मिसळणे हाच सापळा आहे. **Valuable, rare, costly to imitate, non-substitutable** हे एखादी capability core competency आहे का हे ठरवण्याचे निकष. **Durability, transferability, imitability, appropriability** ही advantage किती टिकाऊ आहे हे ठरवणारी वैशिष्ट्ये. नक्कल दोन्हीमध्ये येते, म्हणूनच याद्या एकत्र होतात — कोणत्या capabilities या core competencies आहेत असे विचारले आहे की advantage टिकाऊ कशाने होतो असे विचारले आहे, हे stem मधून वाचा आणि तेवढीच यादी लिहा.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 2 प्रश्न

- सुरुवात उत्तराच्याच शब्दांतील unique strength या व्याख्येने करा, मग पात्रतेची कसोटी द्या — तिने त्या business ला इतर कोणत्याही तशाच business पासून वेगळी ठरवली पाहिजे.
- प्रत्येक निकषाला त्याचे शीर्षक द्या आणि मग एक स्पष्टीकरणाचे वाक्य लिहा. उत्तरांतील Intel, Tata, Apple ही उदाहरणे लिहावीत, कारण ती निकष पुन्हा सांगत नाहीत तर तो दाखवून देतात.

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 वापरणे - sum सोडवणे · 2 प्रश्न

- एखादी गोष्ट core competency आहे का असे विचारले असेल तर ती तिन्ही अटींवर तपासा आणि तिन्ही अटी एकत्र पूर्ण व्हाव्या लागतात हे स्पष्ट लिहा. तथ्ये तसे दाखवत असतील तर एखादी ताकद core competency नाही असा निष्कर्ष काढणे हेही बरोबर उत्तर आहे.

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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- आधी विधानाला उत्तर द्या, मग तीन क्षेत्रे आणि competency ने पार कराव्या लागणाऱ्या कसोट्या द्या. वर्णनाचे analysis या कसोट्यांमुळे होते.

TQ 3.2 · PYQ 2021-Jan [9] (a) · DESC · 5M · Pg 703

LEVEL II  
Analysis

Medium

## विषय 4: Internal आणि External Analysis एकत्र करणे (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)]

L2P6-B-C3-T04

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — SWOT analysis मधून internal आणि external analysis एकत्र करणे या भागावर.

**NOTES**

SWOT analysis हे **भविष्यासाठी strategic options घडवण्यासाठी** organisations वापरत असलेले tool आहे. संपूर्ण विषय ज्या अक्षावर फिरतो तो असा: **strengths आणि weaknesses अंतर्गत असतात**, तर opportunities आणि threats **बाहेरील** असतात. हे वाक्य सुरुवातीलाच लिहा. या विषयावरील प्रत्येक scenario प्रश्न खरे तर त्या internal/external रेषेच्या दोन्ही बाजूंना तथ्ये वर्गवारी करता येतात का, हेच तपासतो.

उत्तरांच्याच शब्दांतील चार व्याख्या. **Strength:** organisation ची अंगभूत क्षमता, जिचा वापर करून ती स्पर्धकांवर strategic advantage मिळवू शकते. **Weakness:** अंगभूत मर्यादा किंवा अडसर, ज्यामुळे strategic disadvantage निर्माण होतो. **Opportunity:** external environment मधील अनुकूल परिस्थिती, जिच्यामुळे organisation ला आपले स्थान बळकट करता येते. **Threat:** external environment मधील प्रतिकूल परिस्थिती, जिच्यामुळे तिच्या स्थानाला risk निर्माण होतो किंवा नुकसान होते. चार व्याख्या, प्रत्येकी एक ओळ.

सांगितलेला उद्देश असा: management ला असे **firm-specific business model** उभारता यावे, जे organisation ची resources आणि capabilities ती ज्या environment मध्ये काम करते त्याच्या मागण्यांशी उत्तम प्रकारे **align, fit किंवा match** करील. SWOT वरील short note चे हे नेहमीचे शेवटचे वाक्य आहे आणि ते आहे तसेच लक्षात

ठेवण्यासारखे आहे.

strategy ठरवण्यापूर्वी SWOT का करायचा — उत्तरांतील कारणे अशी. त्यामुळे internal आणि external घटक management समोर येतात आणि निर्णयापूर्वी **प्रत्येक बाजूचा आढावा घेतला जातो**. weaknesses आणि threats कमी करत **strengths आणि opportunities वापरून** त्यातून शिफारशी तयार होतात. काय नीट चालले आहे आणि कशात सुधारणा हवी हे दोन्ही समोर येते, त्यामुळे resources objectives शी जुळवता येतात. नियमितपणे केल्यास परिस्थिती बदलत असतानाही strategies समर्पक राहतात. आणि तो **गुंतागुंतीचे मुद्दे सोप्या framework मध्ये** बदलतो, जो managers ना पटकन वाचता येतो.

Caselet मध्ये grid काढा. उत्तरे **चार खणांचा grid** मांडतात — वरच्या ओळीत Strengths आणि Weaknesses, खाली Opportunities आणि Threats, आणि दिलेल्या तथ्यांमधून प्रत्येक खणात दोन ते चार छोटे मुद्दे. मग analysis चा निर्णयासाठी काय अर्थ होतो याचे एका ओळीत evaluation लिहून शेवट करा — strengths चा फायदा घ्या, weaknesses वर उपाय करा, opportunities चा लाभ उठवा, threats कमी करा. घटकांचे **evaluate** करायला सांगणाऱ्या प्रश्नाला तेच शेवटचे वाक्य हवे असते; नुसती यादी पुरत नाही.

उत्तरांत स्पष्ट नाव घेतलेली सर्वात नेहमीची चूक: **मर्यादित अनुभव threat म्हणून किंवा global competition weakness म्हणून नोंदवणे**. Marks internal विरुद्ध external याच अक्षावर मिळतात. प्रत्येक तथ्य चांगले की वाईट हे ठरवण्याआधी ते organisation च्या आत आहे की बाहेर, हेच तपासा.

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 5 प्रश्न

- चारही शीर्षके grid प्रमाणे मांडा आणि प्रत्येक scenario मधून भरा. internal घटक external म्हणून किंवा strength ही opportunity म्हणून चुकीच्या जागी टाकणे, हीच चूक उत्तरे वारंवार दुरुस्त करतात.
- grid चा strategy साठी काय अर्थ होतो हे सांगून शेवट करा. निष्कर्ष नसलेला grid म्हणजे अर्थेच उत्तर.

|                                                    |                      |        |
|----------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 4.1 • RTP 2025-May [12] • Pg 708                | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 4.2 • PYQ 2025-Sep [7] (a) • DESC • 5M • Pg 709 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 4.1 • MTP 2024-Jul [1] (b) {C} • 5M • Pg 710   | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 4.2 • RTP 2025-Jan [11] • Pg 711               | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 4.3 • PYQ 2026-Sep [5] (c) {C} • 5M • Pg 712   | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

## विषय 5: Michael Porter's Generic Strategies वापरून Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies]

L2P6-B-C3-T05

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment —

Michael Porter's generic strategies वापरून competitive advantage या भागावर.

#### NOTES

Michael Porter म्हणतात की competitive advantage हा **cost leadership, differentiation आणि focus** या तीन generic strategies मधून मिळतो. प्रश्नाला हवी असलेली strategy विस्ताराने लिहिण्यापूर्वी Porter चे नाव आणि तिन्ही strategies लिहा — या प्रकरणात सर्वाधिक वेळा विचारला गेलेला हाच विषय आहे आणि पहिली ओळ म्हणजे फुकट marks. Cost leadership आणि differentiation **broad market** ला उद्देशून असतात; focus **narrow segment** ला उद्देशून असतो.

**Cost leadership** म्हणजे अशी स्थिती जिथे firm चा competitive advantage स्पर्धकांच्या तुलनेत **products किंवा services च्या कमी cost** मध्ये असतो. price-sensitive customers साठी प्रमाणित products अत्यंत कमी दर-नग cost ने तयार करणे असा त्याचा अर्थ — हे वाढीव उत्पादकता आणि development, production, marketing व distribution या सर्वांतील सतत cost कपातीतून साधले जाते. टिकून राहणाऱ्या cost leadership मुळे firm सरासरीपेक्षा सरस कामगिरी करते, पण तिला industry सरासरीइतके किंवा त्याच्या जवळपास दर मिळवता आले पाहिजेत. ते साधण्यासाठीच्या कृती: मागणीचा वेळेवर अंदाज; resources चा पुरेपूर वापर; **economies of scale**; मोठ्या प्रमाणावर उत्पादनासाठी प्रमाणीकरण; cost वाचवणाऱ्या technology मध्ये गुंतवणूक; आणि अत्यावश्यक होईपर्यंत differentiation टाळणे.

cost leadership कोणत्या परिस्थितीत advantage देते: **price-sensitive buyers** मोठ्या संख्येने असतील; product मध्ये **differentiate करण्याच्या संधी मर्यादित** असतील; buyers मध्ये brand ची आवड कमी असेल; आणि buyers कडे मजबूत bargaining power असेल. तिचे धोके आणि तोटे: स्पर्धक **cost कपातीची तंत्रे उचलतात** आणि किमतीच्या स्पर्धेत industry चा नफा घटतो; **technological breakthroughs** मुळे सध्याचा cost advantage निरुपयोगी ठरतो; buyers ची पसंती कमी किमतीकडून वेगळेपणा देणाऱ्या वैशिष्ट्यांकडे वळते; यश मोठ्या sales volume वरच अवलंबून राहते; आणि advertising, market research व R&D मध्ये कपात करून costs खाली ठेवणे दीर्घ काळात महागात पडते.

**Differentiation** चा हेतू असा की **संपूर्ण industry मध्ये वेगळी मानली जाणारी** products आणि services तयार करायची, आणि ती **किमतीबाबत तुलनेने संवेदनशील नसलेल्या** ग्राहकांसाठी असतात. हे वेगळेपण design features, technological leadership, वेगळे उपयोग, quality, पर्यावरणावरील परिणाम, brand image, dealer network किंवा customer service यांतून येऊ शकते. तीन आधार: **product** (नवनवीन offerings, R&D आणि marketing मध्ये खर्चिक पण मोठा परतावा देणारी), **pricing** (एकतर सर्वात कमी किंमत किंवा जास्त किंमत लावून दाखवलेले श्रेष्ठत्व), आणि **organisation** (brand ची ताकद, जागेचा फायदा, नावाची ओळख, customer loyalty). ती साधण्याचे सहा उपाय, उत्तरांच्याच क्रमाने: आवडीनिवडीला जुळणारा उपयोग द्या; product performance उंचावा; buyer समाधानासाठी उच्च quality ची हमी द्या; वेगाने product innovation करा; brand image आणि brand value वाढवा; आणि वेगळ्या वैशिष्ट्यांवर व customer च्या खरेदीक्षमतेवर आधारित किंमत ठरवा.

Differentiation चे फायदे **five forces च्या संदर्भात** मांडले जातात, आणि उत्तरेही तशीच रचना करतात. **Rivalry**: brand loyalty मुळे firm सुरक्षित राहते आणि buyers किमतीबाबत कमी संवेदनशील होतात. **Buyers**: विशेष वैशिष्ट्यांमुळे आणि कमी पर्याय असल्यामुळे ते किमतीवर घासाघीस करत नाहीत. **Suppliers**: जास्त किंमत मिळत

असल्याने firm ला वाढलेले input costs पेलता येतात. **Entrants:** नावीन्यपूर्ण वैशिष्ट्ये महाग असतात, त्यामुळे नवे entrants तेवढ्याच किमतीत ती देऊ शकत नाहीत. **Substitutes:** उच्च brand value आणि customer loyalty असलेल्या product ची जागा ते घेऊ शकत नाहीत. तोटे: प्रतिस्पर्धी नक्कल करत असल्याने वेगळेपण टिकवणे अवघड जाते; अवाजवी किमती ग्राहकांना स्वस्त पर्यायांकडे ढकलतात; आणि ग्राहकांना त्या वेगळ्या वैशिष्ट्यांचे मोल वाटत नसेल तर differentiation फसते.

**Focus** म्हणजे ग्राहकांचा एखादा विशिष्ट गट, एखादे भौगोलिक market किंवा product-line चा एखादा segment यांवरच लक्ष केंद्रित करणे, जेणेकरून **नेमक्या पण अरुंद market** ला broad market ला सेवा देणाऱ्या स्पर्धकांपेक्षा चांगली सेवा देता येईल. ग्राहकांच्या **वेगळ्या आवडी किंवा गरजा** असतील आणि प्रतिस्पर्धी त्याच segment मध्ये खास प्रावीण्य मिळवण्याचा प्रयत्न करत नसतील, तेव्हा ती सर्वाधिक परिणामकारक ठरते. तिचे दोन भाग: **focused cost leadership** (niche मध्ये कमी किंमत) आणि **focused differentiation** (niche मध्ये वेगळी वैशिष्ट्ये), आणि एकच firm दोन्ही चालवू शकते. फायदे: जास्त किंमत घेता येते, आणि खोल प्रावीण्यामुळे प्रतिस्पर्धी व नवे entrants यांना स्पर्धा करणे अवघड जाते. तोटे: वेगळी competencies नसलेल्या firms ना ती राबवता येत नाही; मर्यादित मागणीमुळे costs जास्त राहतात; आणि दीर्घ काळात तो niche संपू शकतो किंवा तीच competencies मिळवून एखादा मोठा स्पर्धक तो ताब्यात घेऊ शकतो.

अलीकडच्या पेपरांनी दोन गोष्टी जादा दिल्या आहेत. **best-cost provider strategy** कमी cost आणि premium वैशिष्ट्ये एकत्र आणून **पैशाला अधिक मोल** देते — तशीच products देणाऱ्या प्रतिस्पर्ध्यांपेक्षा costs आणि किमती कमी, तरीही quality चांगली; परवडणाऱ्या किमतीतली, 5-star safety rating आणि प्रगत technology असलेली SUV हे छापील उदाहरण. याशिवाय एका caselet मध्ये brand identity उभारणे आणि नावीन्य आणणे यांसारखी **proactive** म्हणजे ठरवून आखलेली कृती, आणि स्पर्धकांच्या हालचाली व किमतींना जुळवून घेणारी **reactive** कृती यांतील फरक सांगून **मिश्र approach** सुचवला होता. या विषयातला नेहमीचा सापळा: आधी **broad market की narrow market हे ठरवा**, मग cost की वेगळेपण हे ठरवा. premium niche brand ही focused differentiation असते, नुसती differentiation नव्हे, आणि तिला differentiation म्हटले की ओळखीचा mark जातो.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 3 प्रश्न

- सुरुवातीलाच Porter चे नाव आणि तिन्ही generic strategies लिहा, मग विचारलेली एक विस्ताराने मांडा. काहीही analysis करण्याआधीच ते एक वाक्य marks मिळवून देते.
- cost leadership आणि differentiation या दोन्हीसाठीचे उपाय सहा-सहा क्रमांकित मुद्द्यांच्या याद्या म्हणून पाठ करा. लिहिलेल्या उपायांच्या संख्येनुसार Marks मिळतात.

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** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 9 प्रश्न

- strategy ची एका ओळीत व्याख्या द्या, मग तिच्या advantage चा आधार सांगा. Cost leadership म्हणजे स्पर्धकांच्या तुलनेत कमी cost; differentiation म्हणजे price-insensitive buyers साठी संपूर्ण industry मध्ये वेगळेपण.
- परिस्थिती किंवा अटी विचारल्या असतील तर दिलेल्या market परिस्थिती लिहा — price-sensitive buyers, differentiation च्या कमी संधी — firm च्या स्वतःच्या कृती नव्हेत.

|                                                       |                                 |               |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| TQ 5.1 · PYQ 2019-May [9] (b) · DESC · 5M · Pg 713    | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 5.3 · PYQ 2021-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 715    | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 5.5 · MTP 2023-Mar [6] (b) · DESC · 5M · Pg 717    | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 5.7 · MTP 2025-Apr S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 719 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 5.8 · RTP 2025-May [11] · DESC · Pg 720            | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 5.2 · PYQ 2020-Nov [6] {C} · 5M · Pg 722          | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 5.4 · PYQ 2022-Nov [6] {C} · 5M · Pg 725          | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 5.6 · PYQ 2025-Jan [5] (b) {C} · 5M · Pg 727      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 5.8 · PYQ 2026-May [5] (b) {C} · 5M · Pg 730      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 3 प्रश्न

- आधी एका वाक्यात strategy ओळखून तिचे नाव द्या, मग caselet मधील तथ्यांवरून ती का, ते सांगा, आणि मग प्रश्नाने विचारलेले फायदे किंवा तोटे लिहा.
- Caselet मध्ये अनेक firms ची नावे असतील तर प्रत्येकीला स्वतंत्र शीर्षक आणि स्वतंत्र strategy देऊन एकेक करून घ्या. Marks प्रत्येक firm साठी वेगळे असतात.
- advantage cost चा आहे की वेगळेपणाचा हे विचारण्याआधी target market broad आहे की narrow हे विचारा. याच क्रमाने focus इतर दोघांपासून वेगळी ठरते.

|                                                  |                                |               |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|
| CSQ 5.3 · PYQ 2021-Dec [6] {C} · 5M · Pg 723     | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Medium</b> |
| CSQ 5.5 · PYQ 2024-Sep [5] (c) {C} · 5M · Pg 726 | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Medium</b> |
| CSQ 5.7 · PYQ 2025-Sep [5] (a) {C} · 5M · Pg 729 | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Medium</b> |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 2 प्रश्न

- दोन भागीदार किंवा दोन firms उलट मार्ग घेत असतील तर कमी किंमत-जास्त volume हा मार्ग आणि perceived value-premium किंमत हा मार्ग समोरासमोर मांडा, आणि भाष्य करण्यापूर्वी प्रत्येकाचे नाव स्वतंत्रपणे द्या.

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 • प्रकरण 4

# Strategic Choices

3 विषय • 50 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

**ICAI SKILL PROFILE** Strategic Management साठी ICAI चा band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**58.2%**

237 पैकी 138 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**41.8%**

237 पैकी 99 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादित वर: या प्रकरणाचे 58% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 30-55% आहे — Strategic Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक.

## विषय 1: Strategic Choices

L2P6-B-C4-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices — corporate level strategy आणि stability, expansion व diversification हे generic alternatives, तसेच merger, acquisition आणि strategic alliance यांवरचा भाग.

### NOTES

**Corporate level strategy** चा संबंध संपूर्ण organisation च्या business ची निवड, दिशा आणि व्याप्ती यांच्याशी असतो: firm कोणत्या business मध्ये असावी आणि growth व stability साठी portfolio कसा सांभाळावा. Glueck and Jauch **four generic strategic alternatives** देतात — stability, expansion, retrenchment आणि combination — आणि उत्तरे यांना **directional strategies** म्हणतात, कारण long-term objectives कडे नेणाऱ्या strategic action ला ती मूलभूत दिशा देतात. कोणत्याही एकावर बोलण्याआधी चारही नावे लिहा. Combination strategy म्हणजे यांपैकी दोन एकाच वेळी राबवणे — उदा. एखादी firm आपला फायदेशीर packaged food division परदेशात वाढवते आणि तोट्यातली units बंद करते. प्रश्न जेव्हा strategic decisions च्या dimensions विचारतो, तेव्हा उत्तरे सात सांगतात: top management involvement; संपूर्ण organisation चा एकत्रित विचार; organisational resources ची बांधिलकी; external environment मधील factors चा विचार; long-term prosperity वर मोठा परिणाम; future orientation; आणि मोठे multifunctional किंवा multi-business परिणाम.

**Stability strategy safeguards existing interests and strengths.** Firm त्याच किंवा तशाच markets मध्ये त्याच products आणि services सह काम करत राहते, functional बदल फार कमी करते आणि operational efficiency टिकवते — पण उत्तरे आग्रहाने सांगतात की ती **not a 'do nothing' strategy** आहे. जेव्हा firm ला त्याच markets ला त्याच products नी सेवा द्यायची असते, जेव्हा तिची products **maturity stage of the product life cycle** ला पोहोचली आहेत किंवा तिच्याकडे आधीच मोठा share आहे व तो टिकवायचा आहे, आणि जेव्हा झपाट्याने झालेल्या expansion नंतर स्थिरावून committed resources मधून returns वाढवायचे असतात,

तेव्हा ही strategy अर्थपूर्ण ठरते. उत्तरे देणारी कारणे अशी: product maturity; कमी बदल आणि कमी risk ला staff ची पसंती; तुलनेने स्थिर external environment; growth नंतरचे consolidation; आणि expansion सल्ला देण्याजोगी नाही, कारण ती धोकादायक वाटू शकते. Start-up बाबत उत्तरे सांगतात की stability सर्वसाधारणपणे योग्य नाही: start-up ला speed, flexibility, agility आणि झपाट्याने market penetration लागते.

**Expansion strategy redefines the business** — तिची व्याप्ती वाढवून आणि तिच्यातील investment भरीव प्रमाणात वाढवून. उत्तरे तिला dynamism, vigour, promise and success शी जोडतात आणि stability च्या विरुद्ध मानतात. ती स्वीकारण्याची कारणे: environment कडून कामाचा वेग वाढवण्याची मागणी होते; growth च्या शक्यतेने strategists ना अधिक समाधान मिळते; expansion मुळे competitors समोर market वर अधिक control मिळतो; आणि experience curve व scale of operations मधून फायदे मिळतात. तिची वैशिष्ट्ये: business scope ची पुनर्व्याख्या; high risk – high reward असे स्वरूप; भरीव growth शक्य करणे; नव्या investment मधून organisation चे नूतनीकरण; आणि दोन मार्गातून येणारी versatility — intensification, म्हणजे सध्याच्या business areas मधलीच वाढ, आणि diversification, म्हणजे नव्या business areas मध्ये प्रवेश करून होणारी वाढ.

**Diversification is entry into new products or markets** — ज्यासाठी लक्षणीयरीत्या वेगळी skills, technology आणि knowledge लागतात. अतिरिक्त capacity व capability अधिक परिणामकारकपणे वापरण्यासाठी आणि synergy मिळवण्यासाठी firms ती वापरतात. परीक्षक वारंवार विचारतो तो फरक concentric विरुद्ध conglomerate हा आहे, आणि उत्तरे त्यांची तुलना तीन आधारांवर करतात. **Occurrence:** firm संबंधित products किंवा markets जोडते तेव्हा concentric, आणि सध्याच्या line of business शी असंबद्ध क्षेत्रांत diversify करते तेव्हा conglomerate. **Linkages:** concentric मध्ये नवा business जुन्याशी process, technology किंवा marketing मधून जोडलेला असतो आणि सध्याच्या facilities मधून निघालेला spin-off असतो, म्हणून synergy मिळते; conglomerate मध्ये असा दुवा नसतो आणि नवा business process, technology व function या तिन्हीत जुन्यापासून अलग असतो. **Reason:** सध्याच्या line of business मध्ये संधी उपलब्ध असतील तेथे concentric, आणि त्या संधी मर्यादित असतील किंवा बाहेरच्या संधी खूप फायदेशीर असतील तेथे conglomerate. Scenario मध्ये customer groups, customer functions आणि technology यांचा overlap आहे का, ते तपासा.

**vertically integrated diversification** मध्ये firm त्याच product-process chain मध्ये राहून पुढे किंवा मागे सरकते आणि ठरावीक product किंवा process steps मध्ये शिरते — ती नवी businesses बनवण्याच्या हेतूने. **Backward integration** input providers च्या business मध्ये शिरून प्रभावी supply उभी करते — firm ची स्वतःची supply capability वाढवणारा business विकत घेऊन किंवा उभारून. **Forward integration** value chain मध्ये पुढे सरकून सध्याचे product वापरणाऱ्या business lines मध्ये जाते, बहुधा distribution channels मध्ये. **Horizontally integrated diversification** म्हणजे production च्या त्याच टप्प्यावरची सारखी किंवा पूरक businesses विकत घेऊन केलेले expansion. उत्तरे स्पष्टपणे मांडतात तो मुद्दा असा की vertical integration हा related, concentric diversification चाच एक प्रकार आहे, आणि तिची risk अशी की organisation आपल्या मूळ business वरचा सलग focus गमावते.

**A merger combines two or more companies** — business operations वाढवण्यासाठी, मैत्रीपूर्ण अटीवर केलेले एकत्रीकरण, ज्यात एकत्र होणाऱ्या entities चे मालक नव्याने तयार झालेल्या entity च्या नफ्यात वाटेकरी

होतात; **an acquisition is one organisation taking over another** — म्हणजे दुसऱ्या organisation चा ताबा घेऊन तिच्या assets व operations वर control मिळवणे, सर्वसाधारणपणे आर्थिकदृष्ट्या बळकट firm कमकुवत firm चा ताबा घेते, एकत्रित operations बळकट entity च्या नावाने पुढे चालू राहतात आणि कधी कधी अटी मैत्रीपूर्ण नसतात. Merger चे चार प्रकार विचारले जातात: **horizontal**, त्याच industry मधील थेट competitors दरम्यान, economies of scale साठी आणि duplication काढून टाकण्यासाठी; **vertical**, production किंवा distribution च्या वेगवेगळ्या टप्प्यांवरच्या firms दरम्यान, मार्गे किंवा पुढे; **co-generic**, production processes, markets किंवा technologies मधून संबंधित असलेल्या firms दरम्यान, product line वाढवण्यासाठी किंवा रोजच्या operations ला लागणारे components मिळवण्यासाठी; आणि **conglomerate**, असंबंधित industries मधील firms दरम्यान, risk चे diversification करण्यासाठी आणि portfolio विस्तारण्यासाठी. Scenario मध्ये दोन firms नी मिळून नवी entity तयार झाली तर तो merger; एक firm अस्तित्वात राहिली नाही तर ती acquisition.

**strategic alliance** म्हणजे दोन किंवा अधिक businesses मधील असे नाते, ज्यामुळे प्रत्येकाला स्वतःच्या बळावर गाठता न येणारी strategic objectives गाठता येतात; यात partners **independent and separate entities** म्हणून राहतात आणि फायदे व control वाटून घेतात. तिचे फायदे उत्तरांच्या क्रमाने चार शीर्षकांखाली येतात:

**organisational** — partners कडून skills व capabilities शिकणे, वाढलेली productive capacity, distribution system किंवा वाढवलेली supply chain, आणि प्रतिष्ठित partner मुळे मिळणारी legitimacy; **economic** — costs व risks सदस्यांमध्ये विभागले जाणे, अधिक economies of scale, आणि co-specialisation; **strategic** — स्पर्धा करण्याऐवजी rivals नी सहकार्य करणे, supply chain वर vertical integration, resources व skills एकत्र येणे, आणि नव्या technology ची किंवा संयुक्त research and development ची उपलब्धता; आणि **political** — स्थानिक पूर्वग्रह किंवा legal barriers ओलांडून foreign market मध्ये प्रवेश. Innovation बाबत उत्तरे मांडतात की ती गुंतागुंतीचे प्रश्न सोडवायला मदत करते, productivity वाढवते आणि competitive advantage देते; तर तिच्या risks म्हणजे जास्त cost आणि financial risk, अनिश्चित returns, technological uncertainty आणि implementation risk.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 16 प्रश्न

- उत्तरे जशी व्याख्या करतात तशी strategy ची व्याख्या एका ओळीत द्या, मग कारणे किंवा वैशिष्ट्ये क्रमांक देऊन मांडा. नुसती व्याख्या पाच marks चा प्रश्न पेलत नाही.
- एखादे विधान समर्थनासह मांडायला सांगितले असेल — उदा. stability ही expansion च्या विरुद्ध आहे — तर दोन्ही strategies वर्णन करा आणि शेवटच्या वाक्यात फरक स्पष्ट सांगा.

|                                                        |                                 |               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| TQ 1.2 • PYQ 2018-May [7] (c) {C} • DESC • 2M • Pg 736 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Easy</b>   |
| TQ 1.3 • PYQ 2018-May [7] (e) {C} • DESC • 2M • Pg 736 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Easy</b>   |
| TQ 1.7 • PYQ 2023-Nov [9] (b) • DESC • 5M • Pg 740     | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 1.9 • PYQ 2024-May [8] (b) • DESC • 5M • Pg 741     | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |

|                                                      |                          |        |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------|
| TQ 1.10 • PYQ 2024-Sep [7] (b) • DESC • 5M • Pg 742  | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 1.11 • PYQ 2025-May [8] (b) • DESC • 5M • Pg 743  | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 1.13 • PYQ 2026-Jan [7] (b) • DESC • 5M • Pg 745  | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 1.14 • RTP 2026-May [13] • DESC • Pg 746          | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 1.2 • PYQ 2022-May [10] (a) • DESC • 5M • Pg 749 | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 1.3 • MTP 2022-Sep [2] {C} • 5M • Pg 749         | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 1.4 • PYQ 2023-May [8] (a) • 5M • Pg 750         | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 1.6 • MTP 2024-Nov [4] (a) • 5M • Pg 752         | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 1.8 • PYQ 2026-May [5] (c) {C} • 5M • Pg 754     | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 1.9 • PYQ 2026-May [6] (b) • 5M • Pg 756         | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 1.4 • MTP 2021-Mar [5] (a) • DESC • 5M • Pg 737   | LEVEL I<br>Understanding | Hard   |
| TQ 1.5 • PYQ 2021-Dec [9] (b) • DESC • 5M • Pg 737   | LEVEL I<br>Understanding | Hard   |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 2 प्रश्न

- Scenario प्रश्नांना आधी नाव हवे असते. पहिल्याच ओळीत strategy ओळखून सांगा, मग case मधली तिला आधार देणारी तथ्ये उद्धृत करा, आणि मग strategy सर्वसाधारणपणे समजावून सांगा.
- Diversification च्या case मध्ये concentric आणि conglomerate यांतून निवड करण्याआधी customer groups, customer functions आणि technology यांचा overlap तपासा.
- अनेक divisions आणि प्रत्येकासाठी वेगळा निर्णय देणाऱ्या case मध्ये प्रत्येक निर्णयासाठी स्वतंत्र नाव असलेली strategy हवी असते, संपूर्ण company साठी एकच उत्तर नाही.

|                                                    |                         |        |
|----------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| CSQ 1.7 • PYQ 2026-Jan [5] (b) {C} • 5M • Pg 753   | LEVEL II<br>Application | Medium |
| TQ 1.8 • PYQ 2024-May [6] (a) • DESC • 5M • Pg 741 | LEVEL II<br>Application | Hard   |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 5 प्रश्न

- Distinguish-between उत्तरांना तुलनेच्या आधारांच्या संख्येवर marks मिळतात. occurrence, linkages आणि reason यांवर table काढा, प्रत्येक आधाराला एक row.

- Case मध्ये दोन व्यक्ती वेगवेगळे पर्याय सुचवत असतील, तर प्रत्येक पर्यायाला स्वतंत्र नाव द्या आणि प्रत्येकाशी जोडलेली risk सांगा.

|                                                     |                      |        |
|-----------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 1.1 · PYQ 2016-May [13] (a) · 4M · Pg 734        | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 1.6 · PYQ 2023-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 739  | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 1.12 · PYQ 2025-Sep [7] (b) · DESC · 5M · Pg 744 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 1.1 · PYQ 2019-May [6] {C} · 5M · Pg 747        | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 1.5 · MTP 2024-Jul [1] (c) {C} · 5M · Pg 751    | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

## विषय 2: Strategic Exits

L2P6-B-C4-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices — strategic exits, म्हणजे turnaround, divestment आणि liquidation या retrenchment strategies यांवरचा भाग.

### NOTES

Organisation जेव्हा **substantially reduces the scope of its activity** तेव्हा retrenchment स्वीकारले जाते. Environment मधील प्रतिकूल व विरोधी परिस्थितीला तोंड देण्यासाठी, तसेच इतर कोणतीही strategy आत्मघातकी ठरेल तेव्हा ते आवश्यक ठरते; सतत तोटा झाल्यावर management ला त्या business मध्ये अंशतः किंवा पूर्णपणे राहायचे नसते म्हणून, समोरचे environment धोकादायक असते म्हणून, किंवा तोट्यातल्या business मधून फायदेशीर business कडे resources वळवून stability मिळवता येते म्हणून ते स्वीकारले जाते. याचे तीन प्रकार आहेत आणि योग्य तो निवडण्यातच marks आहेत: **turnaround, divestment and liquidation**. परीक्षक वारंवार विचारतो तो फरक असा की **turnaround is internal retrenchment** — अंतर्गत efficiency सुधारण्यावर भर — तर **divestment is external**, जे बाहेरच्या घटकांमुळे business तोट्यात व अव्यवहार्य ठरल्यावर किंवा turnaround फसल्यावर स्वीकारले जाते.

**Turnaround returns an underperforming or distressed company to normalcy** — स्वीकारार्ह profitability, solvency, liquidity आणि cash flow या अर्थाने. ते स्वीकारण्याची उत्तरे देणारी कारणे: performance इतके घसरते की strategy मध्ये — आणि कदाचित structure व culture मध्येही — **radical change of direction** आवश्यक होतो; organisation ला पुन्हा नफ्यात आणण्यासाठी आणि positive cash flows पुरेशा पातळीवर नेण्यासाठीचा हा अत्यंत नेमका प्रयत्न असतो; आणि threats व weaknesses मिळून मूलभूत टिकाव धरणेच कठीण करतात तेव्हा ते वापरले जाते. आपली objectives गाठण्यासाठी turnaround ने distress ची कारणे उलटवली पाहिजेत, financial crisis सोडवला पाहिजे, financial performance मध्ये झपाट्याने सुधारणा घडवली पाहिजे, stakeholder support पुन्हा मिळवला पाहिजे आणि internal constraints व प्रतिकूल industry

characteristics यांवर मात केली पाहिजे.

Turnaround कडे बोट दाखवणारे **six danger signals** थेट विचारले जातात आणि बहुतेक scenario उत्तरांची सुरुवातच त्यांनी होते: business मधून सतत negative cash flow; स्पर्धेत टिकणारी नसलेली products किंवा services; घसरता market share; physical facilities ची दुरवस्था; जास्त employee turnover व खालावलेल्या मनोबलासह over-staffing; आणि mismanagement. Case मधली तथ्ये या यादीशी ताडून पाहा आणि जुळणारी उद्धृत करा. या indicators शी न जोडता नुसते strategy चे नाव देणारे उत्तर **identification marks** गमावते, आणि प्रश्न key problems विचारतो तेव्हा ते तथ्यांमधून काढलेले हवे असतात, ढोबळपणे सांगितलेले नाहीत.

Work plan मध्ये **five named stages, in order** आहेत. **Stage One – assessment of current problems:** मूळ कारणे आणि नुकसानाची व्याप्ती शोधा, मग तातडीचे प्रश्न सोडवण्यावर resources केंद्रित करा. **Stage Two – analyse the situation and develop a strategic plan:** टिकाव धरण्याची शक्यता ठरवा; व्यवहार्य core businesses, पुरेसे bridge financing आणि उपलब्ध organisational resources शोधा; competitive position मधील strengths व weaknesses तपासा; आणि मग नेमकी goals व तपशीलवार functional actions ठरवा. **Stage Three – implementing an emergency action plan:** debt चे restructuring, working capital मध्ये सुधारणा, costs मध्ये कपात, product lines ची छाटणी आणि लवकरात लवकर positive operating cash flow उभा करणे — यासाठी human resource, financial, marketing व operations या आघाड्यांवरच्या कृतीतून **stop the bleeding**. **Stage Four – restructuring the business:** cash forecasts, assets व debts चे विश्लेषण, product mix ची पुनर्रचना, facilities बंद करणे किंवा markets मधून माघार, आणि reward व compensation systems मधून people mix. **Stage Five – returning to normal:** profitability, return on investment आणि वाढलेले economic value added यांची चिन्हे, नवी products जपून जोडणे, सुधारलेली customer service, alliances आणि वाढलेला market share.

प्रश्न stages ऐवजी turnaround चे **elements** विचारतो तेव्हा उत्तरे आठ देतात: top management मध्ये बदल; सुरुवातीला विश्वासाहता उभी करणाऱ्या कृती; बाहेरचा दबाव निष्प्रभ करणे; लवकर फळ देणाऱ्या कामांची ओळख; costs मध्ये झटपट कपात; revenue निर्मिती; रोख उभी करण्यासाठी asset liquidation; आणि अधिक चांगले internal co-ordination. तरुण व दूरदृष्टी असलेल्या executive च्या नेमणुकीचा उल्लेख करणारी case यांतल्या पहिल्याकडेच बोट दाखवते, म्हणून ते स्पष्ट शब्दांत लिहा. Long-term recovery च्या प्रश्नाला उत्तरे जोडतात तो इशारा लक्षात ठेवा: **stops at cost cutting** असे उत्तर फक्त पहिल्या stage ला उत्तर देते.

Divestment म्हणजे **sale or liquidation of a portion of the business** — एखादा मोठा division, profit centre किंवा SBU — आणि ते सहसा rehabilitation किंवा restructuring plan चा भाग असते. उत्तरे ज्या क्रमाने कारणे देतात तो क्रम असा: turnaround करून पाहिले आणि ते फसले; विकत घेतलेला business जुळत नाही आणि company मध्ये सामावून घेता येत नाही; एका business मधले **persistent negative cash flows** संपूर्ण company ला आर्थिक अडचणीत आणतात; competition ची तीव्रता आणि तिला तोंड देण्यात firm ची असमर्थता; टिकाव धरण्यासाठी technological upgradation आवश्यक आहे, पण firm त्यात गुंतवणूक करू शकत नाही; आणि गुंतवणुकीसाठी अधिक चांगला पर्याय उपलब्ध आहे. उत्तरे पुढे सांगतात की divestment कडे कलंक म्हणून न पाहता **integral part of corporate strategy** म्हणून पाहावे, जिथे एकूण business viability पुन्हा मिळवणे हेच उद्दिष्ट असते.

Retrenchment strategies मध्ये **Liquidation is the most extreme and unattractive** — firm बंद करून तिची assets विकणे. तिची तुलना divestment शी चार आधारांवर करा. अर्थ: divestment business चा एक भाग विकते, liquidation firm बंद करते. केव्हा स्वीकारले जाते: अयशस्वी turnaround नंतर rehabilitation plan चा भाग म्हणून divestment; आणि turnaround किंवा divestment यांपैकी कोणताच उपाय ठरत नसेल किंवा दोन्ही करून पाहून फसले असतील अशा गंभीर व कठीण परिस्थितीतच liquidation. उद्दिष्ट: organisation चे टिकून राहणे, याउलट **last resort**. परिणाम: divestment organisation जिवंत ठेवते आणि निदान काही प्रमाणात कर्मचारी टिकवते, तर liquidation मुळे रोजगार जातो, भविष्यातल्या संधी संपतात, अपयशाचा कलंक लागतो आणि goodwill जाते. उत्तरे एकच सवलत देतात: जिथे **a dead business is worth more than alive**, तिथे liquidation चांगला पर्याय ठरतो.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 3 प्रश्न

- सहा danger signals आणि पाच stages नावानिशी व क्रमाने लक्षात ठेवा. या विषयातले बहुतेक marks नावे लिहिण्यातच आहेत.
- Turnaround चे आठ elements ही पाच stages पेक्षा वेगळी यादी आहे. लिहायला सुरुवात करण्याआधी प्रश्न कोणती यादी मागतो ते वाचा.

|                                                        |                               |               |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| TQ 2.2 • PYQ 2017-Nov [8] (c) {C} • DESC • 3M • Pg 758 | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Easy</b>   |
| CSQ 2.5 • PYQ 2024-Sep [5] (b) {C} • 5M • Pg 769       | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |
| CSQ 2.6 • RTP 2024-Sep [13] • Pg 770                   | <b>LEVEL I</b><br>Remembering | <b>Medium</b> |

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 5 प्रश्न

- आधी strategy चे नाव द्या, मग कारणे किंवा stages क्रमाने लिहा. Action plan विचारला असेल, तर तो CEO ला पाळता येतील अशा क्रमांकित steps च्या स्वरूपात लिहा, turnaround चे वर्णन म्हणून नाही.
- Scenario प्रश्नाला plan च्या आधी निदान हवे असते — काय चुकले आहे ते आधी सांगा.

|                                                          |                                 |               |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| TQ 2.1 • PYQ 2016-Nov [14] (Or) (b) • DESC • 3M • Pg 757 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Easy</b>   |
| TQ 2.4 • PYQ 2021-Jul [8] (a) • DESC • 5M • Pg 759       | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 2.7 • MTP 2025-Jul S1 [1] (c) • DESC • 5M • Pg 762    | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 2.8 • RTP 2025-Sep [13] • DESC • Pg 763               | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 2.7 • PYQ 2025-May [5] (c) {C} • 5M • Pg 771         | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 6 प्रश्न

- सुरुवात retrenchment strategy चे नाव देऊन करा, मग ढोबळ कारणांऐवजी case मधल्या तथ्यांतून काढलेली कारणे द्या.
- Case मध्ये turnaround करून पाहिले आणि ते फसले असे असेल, तर उत्तर divestment आहे. Board business चालू ठेवायचे ठरवते आणि नवा executive नेमते, तेव्हा उत्तर turnaround आहे.
- एक कृती आधीच्या वर्षी आणि दुसरी नंतर अशा दोन कृतींना वर्षे देणाऱ्या case मध्ये दोन strategies स्वतंत्रपणे नावासह आणि प्रत्येकीला वर्ष जोडून हव्या असतात.

|                                                  |                         |        |
|--------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| CSQ 2.1 • PYQ 2018-May [9] (a) • 5M • Pg 764     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| CSQ 2.2 • PYQ 2019-Nov [6] {C} • 5M • Pg 766     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| CSQ 2.3 • PYQ 2021-Jan [7] (b) • 5M • Pg 767     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| CSQ 2.4 • PYQ 2022-Nov [8] (a) • 5M • Pg 768     | LEVEL II<br>Application | Medium |
| CSQ 2.8 • PYQ 2025-Sep [5] (b) {C} • 5M • Pg 772 | LEVEL II<br>Application | Medium |
| CSQ 2.9 • PYQ 2026-Sep [5] (a) {C} • 5M • Pg 773 | LEVEL II<br>Application | Medium |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 3 प्रश्न

- दोन exit routes मधला फरक सांगायचा असेल, तर प्रत्येक row ला स्पष्ट आधार द्या: काय विकले जाते, कोण चालू राहते, entity चे काय होते.
- Indicators विचारले असतील तर ते यादीच्या स्वरूपात द्या आणि प्रत्येक काय दर्शवतो ते सांगा; marks संख्येत आहेत.

|                                                     |                      |        |
|-----------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 2.3 • PYQ 2020-Nov [10] (b) • DESC • 5M • Pg 758 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.5 • PYQ 2021-Dec [8] (b) • DESC • 5M • Pg 761  | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| TQ 2.6 • MTP 2024-Mar [3] (b) • DESC • 5M • Pg 761  | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

**विषय 3: Strategic Options**

L2P6-B-C4-T03

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices — strategic options, म्हणजे Ansoff's product-market growth matrix, BCG, ADL व GE matrices, आणि strategic group mapping यांवरचा भाग.

**NOTES**

**Product-Market Growth Matrix — Igor Ansoff** यांनी मांडलेले — products आणि markets सध्याची आहेत की नवी, हे विचारून business ला भविष्यातल्या growth संधी ओळखायला मदत करते. चारही strategies याच क्रमाने लिहा: **market penetration**, म्हणजे advertising, promotion, competitive pricing किंवा सध्याच्या customers कडून अधिक वापर यांतून सध्याच्या markets मध्ये सध्याच्या products नीच होणारी वाढ; **market development**, म्हणजे सध्याची products नव्या markets मध्ये नेणे — मग ते नवे भौगोलिक प्रदेश असोत, पर्यायी distribution channels असोत की नवे segments; **product development**, म्हणजे नवी किंवा सुधारित products सध्याच्या markets मध्ये आणणे; आणि **diversification**, म्हणजे नवी products नव्या markets मध्ये विकणे. यांतील निवड organisation चे resources, infrastructure, market position, स्थान आणि budget यांवर अवलंबून असते.

Scenarios मध्ये उत्तरे **diversification as the highest risk cell** मानतात, आणि firm नव्या markets साठी खास तयार केलेली किंवा जुळवून घेतलेली products घेऊन त्या markets मध्ये शिरते तेव्हा त्याच cell वर येतात: fashion brand आणि organic food company या दोघीही प्रदेशनिहाय products घेऊन परदेशात गेल्या आणि दोन्हींना diversification ठरवले गेले, market development नाही. सध्याचे product जसेच्या तसे नव्या प्रदेशात नेले जाते आणि फक्त packaging व marketing message स्थानिक आवडी व नियमांशी जुळवले जातात, तेव्हा उत्तर **market development** असे असते. **the product itself is new** का, हे तथ्यांमधून वाचा; हेच एक तथ्य cell ठरवते, आणि उत्तराने स्पष्टीकरणाआधी cell चे नाव दिले पाहिजे.

**BCG Growth-Share Matrix** relative market share against market growth rate असे मांडते, profitability नव्हे — आणि परीक्षकाच्या आवडत्या contrast प्रश्नाचा मुद्दा तोच आहे. **Stars** चा high-growth market मध्ये मोठा share असतो आणि स्थान टिकवण्यासाठी त्यांना investment लागते. **Cash cows** चा low-growth market मध्ये मोठा share असतो: त्या खूप फायदेशीर असतात, पण पुढच्या investment मधून फारसे मिळत नाही, म्हणून त्यांना खाऊ घालण्याऐवजी त्यांचे दूध काढले जाते. **Question marks** चा high-growth market मध्ये लहान share असतो: सध्या कमकुवत आणि बहुधा तोट्यात, पण growth असल्यामुळे share अजूनही विकत घेता येतो, म्हणून त्या निवडकपणे मोठी investment शोषून घेतात. **Dogs** चा low-growth market मध्ये लहान share असतो आणि त्या divestment च्या उमेदवार असतात. सर्वाधिक फायदेशीर business ला सर्वात मोठे वाटप का मिळत नाही असे प्रश्न विचारतो, तेव्हा शेवटचा mark **cash cow is funding the others** असे सांगण्यात आणि portfolio एक संपूर्ण म्हणून सांभाळला जातो हे सांगण्यात आहे.

Units चे वर्गीकरण झाल्यावर चार strategies येतात: **build**, म्हणजे marketing, distribution आणि product development मध्ये सलग investment करून market share वाढवणे; **hold**, म्हणजे resources चा उत्तम वापर करून आणि brand ची प्रतिष्ठा जपून सध्याचा share व profitability टिकवणे; **harvest**, म्हणजे अल्पकालीन रोख काढून घेणे; आणि **divest**, म्हणजे विकणे किंवा liquidation करणे. उत्तरे जे application मांडतात ते star चे आहे: build आणि hold दोन्ही तिला शोभतात, तर **harvest and divest are wrong for a star**, कारण ज्या long-term growth वर हे वर्गीकरण उभे आहे तिच्या आधी ते अल्पकालीन रोख ठेवतात. दोन अयोग्य पर्याय अयोग्य का, हे स्पष्ट शब्दांत सांगा — छापील उत्तरे तसे करतात आणि marks तिथेच आहेत.

BCG matrix च्या limitations पाच marks च्या प्रश्नाचा भाग म्हणून विचारल्या जातात. **Complexity and cost:** matrix राबवणे अवघड, वेळखाऊ आणि खर्चिक असते. **Subjectivity:** SBUs ठरवणे आणि market share किंवा

growth अचूक मोजणे आव्हानात्मक असते. **Focus on the present:** ती सध्याच्या business परिस्थितीवर भर देते आणि भविष्यातल्या strategic planning साठी मर्यादित मार्गदर्शन देते. **Overemphasis on growth:** यामुळे high-growth markets मध्ये अविचारी investment होऊ शकते किंवा जम बसलेल्या products चे अकाली divestment होऊ शकते. उत्तरे ज्या वाक्याने संपतात त्यानेच संपवा — ही matrix एक सुलभ केलेले framework आहे आणि ती **alongside other strategic tools** वापरली पाहिजे.

**ADL matrix** ला हे नाव **Arthur D. Little** यांच्यावरून मिळाले आहे. ती product life cycle वर आधारलेली portfolio analysis ची पद्धत असून **stage of industry maturity** आणि firm ची **competitive position** या दोन मिती घेऊन matrix तयार करते. ती competitive position पाच निकषांवर तपासणे हे तिचे काम आहे; निकष याच क्रमाने: **dominant**, म्हणजे monopoly किंवा बळकट व संरक्षित technological leadership मुळे येणारे तुलनेने दुर्मीळ स्थान; **strong**, म्हणजे strategies च्या निवडीत बरीच मोकळीक आणि competitors कडून फारसे धोक्यात नसलेले market position; **favourable**, म्हणजे industry विखुरलेली असून कोणताही एक competitor उठून दिसत नाही अशा वेळी येणारे स्थान, ज्यात वाजवी मोकळीक राहते; **tenable**, म्हणजे समाधानकारक कामगिरी आणि industry मध्ये राहण्याचे समर्थन करता येणे, पण अधिक बळकट व आक्रमक rivals समोर असुरक्षितता; आणि **weak**, म्हणजे सर्वसाधारणपणे असमाधानकारक कामगिरी, जरी सुधारणेच्या संधी अस्तित्वात असल्या तरी.

Scenarios वर आणखी दोन tools येतात. **GE matrix** म्हणजे **nine-cell grid**, जी business units ला **industry attractiveness and business unit strength** यांवर तपासते आणि resource allocation साठी त्यांना **grow, hold or harvest** अशा zones मध्ये विभागते: अत्यंत आकर्षक industry मधले बळकट unit म्हणजे पुढच्या investment ला हिरवा कंदील, तर कमी आकर्षक industry मधले कमकुवत unit म्हणजे सावधानतेचा इशारा आणि investment कमीत कमी. **Strategic group mapping** सारख्याच strategies पाळणाऱ्या firms चे गट करून संपृक्त industry मधल्या competition चे विश्लेषण करते, आणि तिच्या पद्धतीत चार steps आहेत — firms ना वेगळे ठरवणारी competitive characteristics ओळखा, जसे price किंवा quality range, भौगोलिक व्याप्ती, vertical integration ची पातळी, product-line ची रुंदी, वापरलेली distribution channels आणि service ची पातळी; त्यांतल्या निवडक जोड्या घेऊन firms ना two-variable map वर मांडा; एकाच strategy space मध्ये येणाऱ्या firms ना एकाच strategic group मध्ये टाका; आणि प्रत्येक गटाभोवती **proportional to its share of industry sales** अशी वर्तुळे काढा.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 1 प्रश्न

- कोणत्याही एकाचे स्पष्टीकरण देण्याआधी Ansoff ची चारही cells, BCG ची चारही cells किंवा ADL ची पाचही positions नावानिशी लिहा. संख्येतच mark आहे.
- छापील उत्तरे जिथे श्रेय देतात तिथे लेखकाला श्रेय द्या: product-market matrix साठी Igor Ansoff आणि ADL matrix साठी Arthur D. Little.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 5 प्रश्न

- कोणत्याही cell चे वर्णन करण्याआधी matrix चे दोन axes सांगा. Axes न सांगता cells वर्णन करणाऱ्या उत्तराने tool समजावलेलाच नाही.
- Tool कसे उपयोगी आहे असे प्रश्न विचारतो, तेव्हा growth बदलच्या ढोबळ शेन्याने नव्हे, तर निवड कोणत्या factors वर अवलंबून असते हे उत्तरे सांगतात त्या factors नी शेवट करा.

|                                                       |                          |        |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------|
| TQ 3.1 • PYQ 2017-May [11] (b) • DESC • 3M • Pg 774   | LEVEL I<br>Understanding | Easy   |
| TQ 3.4 • PYQ 2025-Jan [8] (b) • DESC • 5M • Pg 776    | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 3.5 • MTP 2025-Mar S1 [1] (c) • DESC • 5M • Pg 777 | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 3.6 • MTP 2025-Apr S2 [2] (a) • DESC • 5M • Pg 778 | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 3.2 • RTP 2025-Jan [13] • Pg 781                  | LEVEL I<br>Understanding | Medium |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 2 प्रश्न

- पहिल्याच ओळीत case मधल्या business ला एका नावानिशी cell मध्ये वर्गीकृत करा, मग share व growth बदल दिलेल्या तथ्यांतून ते वर्गीकरण समर्थनीय ठरवा.
- वर्गीकरणानंतर त्या cell साठी येणारी strategy सांगा आणि तिच्यासाठी कोणत्या strategies चुकीच्या ठरतील व का, ते सांगा.

|                                                     |                         |        |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| CSQ 3.3 • PYQ 2026-Jan [5] (a) {C} • 5M • Pg 782    | LEVEL II<br>Application | Medium |
| CSQ 3.4 • MTP 2026-Mar S1 [1] (c) {C} • 5M • Pg 783 | LEVEL II<br>Application | Medium |

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 2 प्रश्न

- प्रश्न investment बाबत वरकरणी विरोधाभास उभा करतो, तेव्हा आधी axes पुन्हा सांगून तो सोडवा, मग portfolio मध्ये एक cell दुसरीला निधी कसा पुरवते ते समजावा.
- Case firm च्या स्वतःच्या units ऐवजी competitors चे वर्णन करत असेल, तर हवे असलेले tool strategic group mapping आहे; industry चे वर्णन करण्याऐवजी तिच्या steps क्रमाने मांडा.

|                                                  |                      |        |
|--------------------------------------------------|----------------------|--------|
| TQ 3.3 • RTP 2024-May [13] • DESC • Pg 775       | LEVEL II<br>Analysis | Medium |
| CSQ 3.1 • PYQ 2025-Jan [5] (c) {C} • 5M • Pg 780 | LEVEL II<br>Analysis | Medium |

## SECTION B • STRATEGIC MANAGEMENT • प्रकरण 5

# Strategy Implementation आणि Evaluation

8 विषय • 61 वर्गीकृत प्रश्न • महत्त्व: A

**ICAI SKILL PROFILE** Strategic Management साठी ICAI चा band: Level I 30-55% • Level II 45-70% — हे प्रकरण वाचताना वाटते **theory-प्रधान**

Level I — Comprehension &amp; Knowledge

**66.0%**

306 पैकी 202 marks

Level II — Analysis &amp; Application

**34.0%**

306 पैकी 104 marks

या Section च्या Level I कमाल मर्यादेच्या वर: या प्रकरणाचे 66% marks Comprehension आणि Knowledge चे आहेत, तर ICAI चे प्रमाण 30-55% आहे — Strategic Management साठीचे प्रमाण. वाचन इथे तयारीचा मोठा भाग उचलते, Section मधील इतर ठिकाणांपेक्षा कितीतरी अधिक.

## विषय 1: Strategic Management Process

L2P6-B-C5-T01

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic management process आणि strategy formulation व implementation यांच्यातील दुवा यांवरचा भाग.

### NOTES

उत्तरे **eight principal aspects of strategy execution** देतात, आणि ती याच क्रमाने देतात: strategic success साठी निर्णायक असलेल्या activities कडे भरपूर resources वळवणारे budgets तयार करणे; आवश्यक skills व expertise असलेली माणसे organisation मध्ये नेमणे आणि strategy-supportive competencies व capabilities उभ्या करणे; policies आणि operating procedures execution ला अडथळा न ठरता मदत करतील हे पाहणे; core business activities साठी सर्वोत्तम ज्ञात practices वापरणे व सतत सुधारणेचा आग्रह धरणे; information आणि operating systems बसवणे; ठरलेली objectives गाठण्यासाठी माणसांना प्रेरित करणे; execution ला पोषक अशी culture व कामाचे वातावरण घडवणे; आणि implementation पुढे रेटण्यासाठी लागणारे internal leadership दाखवणे. **आठही मुद्दे क्रमांक देऊन लिहा.** Marks मोजणीवर मिळतात, स्पष्टीकरणाच्या लांबीवर नाही.

सुरुवात execution म्हणजे काय याने करा: strategic plans चे परिणामकारक कृतीत आणि अपेक्षित निकालांत रूपांतर करणारी ती एक **operations-oriented activity** आहे. शेवट उत्तरे जिथे करतात तिथेच करा — चांगल्या execution चा अर्थ म्हणजे **fits between strategy and organisational capabilities** भक्कम करणे, तसेच strategy आणि reward structure यांच्यात, strategy आणि internal operating systems यांच्यात, आणि strategy व organisation चे कामाचे वातावरण आणि culture यांच्यात तितकीच भक्कम जुळणी निर्माण करणे.

Formulation आणि implementation **two linkages** नी जोडलेली आहेत. Forward linkages: objective setting पासून environmental व organisational appraisal मार्गे strategic alternatives, choice आणि plan पर्यंतचे formulation चे घटक organisation कोणती वाट धरणार हे ठरवतात, त्यामुळे नवी किंवा नव्याने आखलेली strategy structure मध्ये आणि leadership च्या शैलीत बदल घडवून आणते. Backward linkages: formulation

ची प्रक्रिया स्वतःच implementation मुळे प्रभावित होते, कारण **past strategic actions determine the choice of strategy** आणि संस्था सहसा अशाच strategies स्वीकारतात, ज्या सध्याच्या resources च्या रचनेत थोडे अधिक प्रयत्न करून राबवता येतील. असे टप्प्याटप्प्याने होणारे बदल काळाच्या ओघात organisation ला जिथे ती आहे तिथून जिथे तिला जायचे आहे तिथे नेतात.

परीक्षक वारंवार विचारणारा फरक. Formulation म्हणजे **placing the forces before the action**; implementation म्हणजे **managing forces during the action**. Formulation ही strategic decision-making वर आधारलेली entrepreneurial activity आहे, तर implementation ही strategic व operational निर्णयांवर आधारलेली administrative कामगिरी आहे. Formulation **effectiveness** वर भर देते, implementation **efficiency** वर. Formulation मुख्यतः बौद्धिक आणि तर्कशुद्ध असते, implementation मुख्यतः प्रत्यक्ष कार्यवाहीची. Formulation साठी वरच्या पातळीवरील मोजक्या माणसांमध्ये समन्वय लागतो, implementation साठी मध्यम व खालच्या पातळीवरील अनेकांमध्ये. Formulation साठी पुढाकार आणि तार्किक, संकल्पनात्मक, अंतःप्रेरणेतून येणारी व विश्लेषणात्मक skills लागतात; implementation साठी विशिष्ट प्रेरणादायी व leadership गुण लागतात. Formulation नेहमी implementation च्या आधी येते.

त्याची गल्लत **strategic planning versus operational planning** शी करू नका — तो वेगळा distinguish प्रश्न आहे. Strategic planning organisation ला व तिच्या resources ला आकार देते, environmental variables चा परिणाम तपासते, समग्र दृष्टिकोन घेते, एकूण objectives आणि strategies विकसित करते, **long-term success** शी निगडित असते आणि ती senior management ची जबाबदारी असते. Operational planning resources च्या सध्याच्या वापराशी संबंधित असते, strategy नव्हे तर tactics विकसित करते, चालू कामकाज भविष्यात पुढे नेते, मूलभूत बदल न करता business functions मध्ये फेरफार करते, short-term success शी निगडित असते आणि ती **functional managers** ची जबाबदारी असते.

**Strategic uncertainty** म्हणजे organisation ची strategy व goals यांवर परिणाम करू शकणाऱ्या भविष्यातील घटना आणि परिस्थिती यांची अनिश्चितता; ती technology, customer preferences, competition, सरकारी धोरण किंवा आर्थिक परिस्थिती यांतून उद्भवते. उत्तर ती हाताळण्याचे पाच मार्ग देते: strategic flexibility टिकवणे; business activities मध्ये विविधता आणणे; सतत monitoring आणि **scenario planning** करणे; आर्थिक बळ, operational efficiency व risk management यांतून organisational लवचिकता उभी करणे; आणि सहकार्य व strategic partnerships ना चालना देणे. छापील उत्तर conclusion च्या परिच्छेदाने संपते — तोही लिहा.

वारंवार येणारा case trap. resources चा अयोग्य वापर, कामगारांच्या अनिष्ट प्रवृत्ती, norms व standards चे पालन न होणे आणि अनपेक्षित आव्हाने असे चित्र रंगवणारा scenario strategic management process चे एक function सांगायला लावतो: **strategic control**. पहिल्याच वाक्यात त्याचे नाव घ्या, मग त्याचे घटक द्या — objectives ही **measurable and controllable standards** म्हणून ठरवणे, performance चे monitoring व मोजमाप करणे, प्रत्यक्ष निकालांची standards शी तुलना करून deviations शोधणे, आणि feedback वापरून corrective action घेणे.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 2 प्रश्न

- execution process चे आठही aspects क्रमांक देऊन लिहा. एकसंध परिच्छेद लिहिला तर परीक्षकाला ते स्वतः मोजावे लागतात आणि सोपे marks हातचे जातात.

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** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 3 प्रश्न

- पहिल्या ओळीत strategy execution ची व्याख्या operations-oriented activity अशी द्या, मग यादी करा. त्या व्याख्येचा स्वतंत्र mark असतो.
- Linkages चा प्रश्न दोन्ही linkages ची नावे स्पष्ट घेऊनच संपवा; फक्त forward दिशा सांगणारे उत्तर अर्धाच प्रश्न सोडवते.

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 वापरणे - sum सोडवणे • 1 प्रश्न

- Case जेव्हा framework चे नाव न घेता नुसती लक्षणे सांगते, तेव्हा आधी function ओळखा आणि मगच त्याचे घटक मांडा.
- प्रत्येक घटक company च्या सांगितलेल्या अडचणीशी जोडा. resources चा गैरवापर आणि न पाळलेली norms यांच्याशी संबंध न लावता दिलेली control elements ची सर्वसाधारण यादी application चे marks गमावते.

CSQ 1.1 • PYQ 2025-Sep [5] (c) {C} • 5M • Pg 793

**LEVEL II**  
Application**Medium****Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 2 प्रश्न

- Distinguish च्या प्रश्नासाठी दोन्ही बाजू ठरवलेल्या आधारावर मुद्देसूद मांडा, उत्तरे वापरतात त्याच क्रमाने. जुळणारे सात मुद्दे सैल तुलनात्मक परिच्छेदापेक्षा वरचढ ठरतात.

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 द्वारे घडणारे Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation]

L2P6-B-C5-T02

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic change आणि digital transformation मधून बदलाचे व्यवस्थापन यांवरचा भाग.

## NOTES

**Strategic change** म्हणजे environmental forces बदलल्यावर सध्याच्या strategies मध्ये फेरफार करण्याची किंवा नव्या strategies आणण्याची गुंतागुंतीची प्रक्रिया. ती ज्यांवर लक्ष केंद्रित करते ती क्षेत्रे म्हणजे **new markets, products, services and new ways of doing business**. काहीही यादी करण्याआधी हेच वाक्य द्या: कोणत्या क्षेत्रांवर भर द्यायचा असे विचारणाऱ्या प्रश्नाला नेमकी हीच चार हवी असतात, आणि संकल्पना विचारणाऱ्या प्रश्नाला ती एकदाच घडणारी घटना नसून गुंतागुंतीची प्रक्रिया आहे हे वाक्य हवे असते.

**Three steps to initiate strategic change**, याच क्रमाने. 1. बदलाची गरज ओळखा — सध्याच्या corporate culture चे कोणते पैलू strategy-supportive आहेत आणि कोणते नाहीत याचे निदान करा. 2. बदल हाताळण्यासाठी सामायिक vision तयार करा — व्यक्तींची आणि organisation ची objectives जुळली पाहिजेत, त्यांत संघर्ष नको, आणि business culture मधील बदल वरवरचा किंवा दिखाऊ नाही हे management ने सर्व संबंधितांना पटवून दिले पाहिजे. 3. बदल रुजवा — हा कृतीचा टप्पा; इथे बदललेल्या strategy ची implementation आणि बदलाविषयीची टिकाऊ वृत्ती लागते, जेणेकरून **the firm does not slip back into old ways**.

**Kurt Lewin's three-stage change process** organisation ला सध्याच्या स्थितीतून हव्या असलेल्या भावी स्थितीकडे नेते. **Unfreezing** मध्ये कर्मचाऱ्यांना बदलाची गरज ओळखण्यासाठी तयार केले जाते; त्यांना आधीच कल्पना दिली पाहिजे, कारण अचानक आणि न सांगता केलेला बदल उलट परिणाम करतो व मनोबल घालवतो. **Changing** मध्ये वर्तनाचे सध्याचे साचे compliance (बक्षीस व शिक्षा), identification (मनावर ठसणारी आदर्श माणसे) आणि internalisation (विचारप्रक्रियेत आतून होणारा बदल, नवे वर्तन शिकण्याचे स्वातंत्र्य) यांतून बदलले जातात. **Refreezing** तेव्हा घडते जेव्हा नवे वर्तन हीच कामाची नेहमीची पद्धत बनते आणि जुनी पद्धत कायमची मागे पडते; ते सतत बळकट करावे लागते. Changing खालच्या तिन्ही पद्धतींची नावे घ्या — फक्त तीन stages देणारी उत्तरे marks मागे सोडतात. आणि हे model **not a one-time process** आहे असे स्पष्ट सांगा: व्यवसायांपुढे नवी आव्हाने व नव्या technologies सतत येत राहतात, त्यामुळे हे चक्र पुन्हा पुन्हा फिरते.

लहान किंवा मध्यम आकाराच्या business मध्ये digital transformation दरम्यान बदल हाताळण्यासाठी उत्तरे **five best practices** देतात: सुरुवात वरून करा — एकजूट व बांधील leadership ने बदल स्वीकारणारी culture घडवावी; बदल खरोखर आवश्यक आणि हवासा आहे याची खात्री करा, कारण फार मोठा बदल फार झपाट्याने केला तर उलट परिणाम होतो; लवकर संवाद साधून, कर्मचाऱ्यांना साधने व प्रशिक्षण देऊन, project managers सारख्या change agents ना अधिकार देऊन आणि IT ला आधीपासून सहभागी करून घेऊन व्यत्यय कमी करा; दुतर्फा मोकळा संवाद घडवा म्हणजे शंकांचे निरसन होईल आणि विभागांमधील सहकार्य वाढेल; आणि **change is the norm, not the exception** हे मान्य करा.

**pointers for navigating change during digital transformation** विचारणाऱ्या प्रश्नाला पाचांची वेगळी यादी हवी असते: transformation ची उद्दिष्टे व objectives स्पष्ट करा; कर्मचारी, ग्राहक आणि इतर stakeholders यांच्याशी नियमित व पारदर्शक संवाद सतत ठेवा; **be ready for resistance** आणि तो हाताळण्याची strategy तयार ठेवा; बदल एकदम न करता टप्प्याटप्प्याने राबवा; आणि मदत व प्रशिक्षण द्या. शेवट छापील conclusion ने करा — योग्य change management शिवाय हे प्रयत्न फसण्याचीच शक्यता अधिक असते.

Digital transition मधील change management ला **four essential elements** आहेत: transformation ची goals आणि objectives ठरवणे; organisation ची सध्याची स्थिती तपासून त्रुटी शोधणे; हव्या असलेल्या

स्थितीपर्यंतचे टप्पे सांगणारा बदलाचा roadmap तयार करणे; आणि प्रत्येक पातळीवर बदल राबवणे व सांभाळणे. एखादा scenario digital objectives, सध्याच्या स्थितीची तपासणी, टप्प्याटप्प्याचा roadmap आणि सर्व पातळ्यांवरची अंमलबजावणी असा प्रवास दाखवत असेल, तर तो याच चारांशी जुळवायचा असतो — **map the facts to the elements one by one** आणि मग संकल्पनेचे नाव घ्या.

मिश्र scenario मधला सापळा. Environmental धक्क्यानंतर नवी strategy आखून राबवताना CEO ने कोणते टप्पे पाळावेत असे विचारले, तर उत्तर आधी **five-stage managerial process** मांडते — strategic vision विकसित करणे; environmental व organisational विश्लेषण; strategy ची formulation; strategy राबवणे व अंमलात आणणे; strategic मूल्यमापन व control — आणि त्यानंतरच strategic change सुरू करण्याचे तीन steps देते. **दोन्ही याद्या, याच क्रमाने.**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 9 प्रश्न

- Strategic change ची व्याख्या एका ओळीत द्या आणि steps कडे जाण्याआधी ती ज्या चार क्षेत्रांवर लक्ष केंद्रित करते त्यांची नावे घ्या.
- Digital transformation मध्ये change management का महत्त्वाचे आहे असे विचारले, तर 'कसे' बरोबरच 'का' याचेही उत्तर द्या; त्याशिवाय प्रयत्न फसतात हे शेवटचे वाक्य एक mark आहे.

|                                                            |                          |        |
|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------|
| TQ 2.2 • PYQ 2023-May [10] (a) • DESC • 5M • Pg 796        | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.4 • PYQ 2024-Sep [8] (Or) (b) • DESC • 5M • Pg 797    | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.5 • MTP 2025-Apr S2 [1] (c) • DESC • 5M • Pg 798      | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.7 • MTP 2026-Mar S1 [4] (Or) (b) • DESC • 5M • Pg 800 | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.8 • PYQ 2026-Sep [8] (b) • DESC • 5M • Pg 801         | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 2.2 • MTP 2024-Nov [2] (a) • 5M • Pg 804               | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 2.3 • PYQ 2025-May [5] (b) {C} • 5M • Pg 804           | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| CSQ 2.4 • PYQ 2026-May [5] (a) {C} • 5M • Pg 806           | LEVEL I<br>Understanding | Medium |
| TQ 2.1 • PYQ 2018-Nov [12] (a) • 7M • Pg 794               | LEVEL I<br>Understanding | Hard   |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे • 3 प्रश्न

- पहिल्या वाक्यात model चे नाव घ्या, मग scenario मधील तपशील एकेका stage नुसार लावा. जागृती सत्रे आणि प्रशिक्षण म्हणजे Unfreezing; feedback सह टप्प्याटप्प्याची अंमलबजावणी म्हणजे Changing; सुधारित policies आणि reward systems म्हणजे Refreezing.

- प्रश्नाच्या शेवटी 'ही एकदाच घडणारी प्रक्रिया आहे का' असा थेट उपप्रश्न असेल, तर त्याचे उत्तर शेवटी स्वतंत्र ओळीत द्या म्हणजे ते परीक्षकाच्या नजरेतून सुटणार नाही.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework आणि McKinsey 7S Model यांवरचा भाग.

#### NOTES

या विषयातला प्रत्येक प्रश्न एकाच model भोवती फिरतो: organisational design आणि परिणामकारकता तपासण्यासाठी वापरले जाणारे **McKinsey 7S Model**. त्याचे गृहीतक असे की **seven internal elements are interrelated**, म्हणून एकात बदल झाला की त्याचे तरंग इतरांवर उमटतात आणि organisation परिणामकारक ठरण्यासाठी सातही जुळलेले असावे लागतात. hard व soft elements, तरंगांचा परिणाम किंवा organisational design विषयीची प्रश्नावली यांचा उल्लेख करणारा कोणताही scenario हेच model असतो — पहिल्याच वाक्यात त्याचे नाव घ्या.

**Three Hard Elements** — हे ओळखायला तुलनेने सोपे आणि management च्या थेट नियंत्रणात असतात. **Strategy**: core competencies उभ्या करण्यासाठी, competitive advantage मिळवण्यासाठी आणि objectives साधण्यासाठी organisation ची दिशा व योजना. **Structure**: resources ची उपलब्धता आणि centralisation किंवा decentralisation चे हवे असलेले प्रमाण लक्षात घेऊन स्वीकारलेली organisational चौकट. **Systems**: ज्यांतून organisational goals आणि objectives कार्यक्षमतेने व परिणामकारकपणे पार पाडली जातात त्या processes, procedures, रोजची कामे आणि operations.

**Four Soft Elements** — हे नेमके सांगायला अवघड आणि बहुतांशी organisational culture ने घडलेले असतात. **Shared Values**: organisational culture मध्ये आणि code of ethics मध्ये उमटणारी मूलभूत मूल्ये व श्रद्धा. **Style**: leadership आणि management ची शैली, आणि ती strategic निर्णय, कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा व goals ची पूर्तता यांवर कसा प्रभाव टाकते ते. **Staff**: organisation मध्ये उपलब्ध असलेली माणसे आणि गुणवत्तेचा साठा. **Skills**: कर्मचाऱ्यांकडे व organisation कडे असलेल्या core competencies आणि प्रमुख capabilities. कोणाचेही स्पष्टीकरण देण्याआधी सातही नावे hard आणि soft अशा गटांत मांडा.

या model ला **four limitations** आहेत, आणि model व त्याच्या limitations विचारणाऱ्या प्रश्नात दोन्हीचे marks असतात. ते external environment दुर्लक्षून अंतर्गत घटकांवरच भर देते; organisational परिणामकारकता किंवा

performance ही संकल्पना ते स्पष्टपणे उलगाडत नाही; ते **relatively static** असून निर्णयासाठी कमी लवचिक आहे; आणि strategy ची मांडणी व प्रत्यक्ष अंमलबजावणी यांतील खऱ्या त्रुटी ओळखण्यात ते कमी पडू शकते.

उत्तरे ते कसे लागू करतात. Scenario मधील तपशील एकेका element ला लावा — प्रशिक्षण कार्यक्रम **Skills** आणि **Staff** ला, technology व संवादव्यवस्था **Systems** ला, संस्थापकाची मूल्ये व तत्त्वे **Shared Values** ला, गुंतवणुकीची निवड **Strategy** ला, अहवाल देण्याची रचना **Structure** ला, आणि नेतृत्वाची पद्धत **Style** ला. मग उत्तरे जिथे संपतात तोच निष्कर्ष द्या: हे सातही **properly aligned and mutually reinforcing** आहेत का हे company ने तपासावे. शिफारस ही जुळणीची असते, नुसत्या यादीची नाही.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 1 प्रश्न

- व्याख्येचाच भाग म्हणून तरंगांच्या परिणामाचे वाक्य द्या; तेच model अस्तित्वात असण्याचे कारण आहे आणि बहुतेक scenarios तेच तपासण्यासाठी रचलेले असतात.

TQ 3.1 • RTP 2024-May [15] • DESC • Pg 808

**LEVEL I**  
Understanding

**Medium**

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 2 प्रश्न

- Scenario मध्ये company आपल्या structure ला पुरून उरत आहे असे चित्र असते. तिच्याकडे आज कोणती structure आहे ते सांगा, तिला कोणती हवी ते सांगा, आणि दिलेल्या तपशिलांतूनच बदलाची कारणे द्या.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework मधील organisational structures आणि network relationships यांवरचा भाग.

### NOTES

**Divisional structure** अधिकारांच्या मोठ्या प्रमाणावरील सोपवणुकीवर उभी असते. तिचा फायदा म्हणजे **accountability is clear** — sales आणि profit च्या पातळीसाठी divisional managers ना जबाबदार धरता येते, आणि चांगल्या किंवा वाईट performance चे परिणाम managers व कर्मचाऱ्यांना सहज दिसतात. तिची सर्वात मोठी मर्यादा म्हणजे ती **costly** आहे: प्रत्येक division ला functional specialists लागतात व त्यांना पगार द्यावा लागतो, आणि staff services, सुविधा व माणसे यांची दुबार जुळवाजुळव होते. accounts, administration, marketing, after-sales service, vendor coordination आणि operations एवढीच कामे असलेल्या लहान firm चा

scenario असेल, तर उत्तर **functional structure** आहे, आणि प्रश्न सहसा तिचा आराखडा काढूनही मागतो.

**Strategic Business Unit** म्हणजे मोठ्या business organisation चा असा भाग, ज्याला strategic management च्या दृष्टीने वेगळे मानले जाते आणि जो सहज ओळखता येणारे प्रतिस्पर्धी असलेल्या product markets ना सेवा देतो. common strategic interests च्या आधारावर divisions एका divisional top-management अधिकाऱ्याखाली गटबद्ध केल्यानंतर **adding another level of management in a divisional structure** ने तो तयार होतो. Businesses ची **number, size and diversity** वाढत जाते तसा तो अपरिहार्य ठरतो, आणि वरच्या पातळीवर फार मोठा झालेला span of control तो हलका करतो.

**three characteristics of an SBU:** तो एकच business किंवा परस्परसंबंधित businesses चा समूह असतो, ज्यात स्वतंत्र planning ला वाव असतो आणि जो उर्वरित organisation पासून वेगळा उभा राहू शकेल; त्याचे स्वतःचे प्रतिस्पर्धी असतात; आणि strategic planning व profit performance साठी जबाबदार असा manager त्याला असतो, जो profit वर परिणाम करणाऱ्या घटकांवर नियंत्रण ठेवतो. **six benefits:** common strategic interests असलेल्या divisions मध्ये समन्वय साधणे; strategic management आणि control सोपे करणे; स्वतंत्र business units च्या पातळीवर जबाबदारी निश्चित करणे; सर्वात योग्य पातळीवर strategic planning शक्य करणे; वरिष्ठांकडून होणारा strategic आढावा अधिक वस्तुनिष्ठ व परिणामकारक करणे; आणि अधिक संधी असलेल्या क्षेत्रांकडे resources वळवण्यास मदत करणे.

**matrix structure** मध्ये functional आणि product रचना एकाच पातळीवर एकाच वेळी एकत्र येतात, आणि कर्मचाऱ्यांना **two superiors** असतात — एक product किंवा project manager आणि एक functional manager. मूळ विभाग सहसा functional व बऱ्यापैकी कायमचा असतो, आणि माणसे तात्पुरती product units ना किंवा projects ना दिली जातात. ही **most complex of all designs** आहे, कारण ती अधिकार व संवादाच्या उभ्या आणि आडव्या अशा दोन्ही प्रवाहांवर अवलंबून असते, आणि जादा management पदांमुळे overhead खर्च वाढू शकतो. **three conditions** असतील तिथे ती दिसते: projects किंवा products यांच्यात कल्पनांची देवाणघेवाण होणे गरजेचे असते; resources कमी असतात; आणि माहिती हाताळण्याची व निर्णय घेण्याची क्षमता सुधारायची असते. तिचे फायदे म्हणजे resources चा उत्तम वापर, लवचिकता, सुधारलेला संवाद आणि स्पष्ट project goals; तोटे म्हणजे दुहेरी reporting मुळे येणारी गुंतागुंत व गोंधळ, समन्वयाचा मोठा खर्च, आणि resources व प्राधान्यक्रमांवरून होणारे सत्तासंघर्ष.

**Network structure** ला कधी कधी **non-structure** म्हणतात, कारण ती अनेक अंतर्गत functions काढून टाकते आणि ती मोठ्या प्रमाणावर बाहेरून करवून घेते; ती स्वीकारणाऱ्या firms ना **virtual organisations** म्हणतात — म्हणजे उतरंडीविना, जाळ्यासारख्या रचनेने जोडलेले project teams किंवा सहकार्यांचे संच. Environment **unstable and expected to remain so** असेल आणि innovation व झटपट प्रतिसादाची मोठी गरज असेल, तेव्हा ती सर्वाधिक उपयोगी ठरते. पगारी कर्मचाऱ्यांऐवजी firm विशिष्ट project साठी किंवा ठरावीक काळासाठी माणसांशी करार करते, आणि vertical integration ऐवजी suppliers, manufacturers, logistics partners व distributors यांच्याशी दीर्घ मुदतीचे करार येतात. Organisation प्रत्यक्षात फक्त एक कवच उरते — एक लहानसे मुख्यालय दलालाचे काम करते आणि स्वतःच्या divisions, अंशतः मालकीच्या subsidiaries व स्वतंत्र संस्थांशी electronically जोडलेले असते. फायदे: लवचिकता व तत्पर प्रतिसाद, आणि core नसलेली functions बाहेरून करवून घेतल्याने येणारी काटकसर. तोटे: प्रक्रिया, quality व वेळापत्रकावरचे **loss of control**, partners वरचे अवलंबित्व, अनेक

partners सांभाळण्यातली गुंतागुंत, आणि कर्मचाऱ्यांना कमी जोडलेले वाटणे व शिकण्यात कमी रस उरणे.

**Hourglass structure** ला तीन थर असतात आणि **constricted middle** असते — म्हणजे आखूड व अरुंद middle management ची पातळी — कारण information technology वरच्या व खालच्या पातळीला थेट जोडते आणि middle managers करत असलेले बरेचसे काम तिने घेतले आहे. उरलेले middle managers खालच्या पातळीवरील विस्तृत कामांमध्ये समन्वय साधतात. तिचे फायदे म्हणजे **lower costs** आणि सुधारलेला प्रतिसाद, कारण निर्णयप्रक्रिया सोपी होते व अधिकार माहितीच्या स्रोताजवळ सरकतात. तिची किंमत अशी की खालच्या पातळ्यांसाठी **promotion opportunities shrink** — बढतीच्या संधी लक्षणीय घटतात.

प्रश्नात **network relationships** असे म्हटले असेल, तर तीन सांगायची असतात आणि वर्णन केलेल्या divisions शी जुळवायची असतात. **functional and divisional relationship**: divisions स्वतंत्रपणे चालतात, त्यांच्यावर corporate management ला अहवाल देणारा business-level प्रमुख असतो आणि प्रत्येकीचे स्वतःचे functional teams असतात — विशेषीकरण, स्पष्ट जबाबदारी, नेमके निर्णय. **matrix relationship**: cross-functional किंवा project teams, जिथे कर्मचारी एकापेक्षा अधिक manager ना अहवाल देतात; यातून resources ची देवाणघेवाण व समन्वय मिळतो, पण reporting आणि अधिकारांत गुंतागुंत येते. **horizontal relationship**: सर्व पातळ्यांवर सहकार्य व कल्पनांची देवाणघेवाण, ज्यातून पारदर्शकता, झटपट निर्णय आणि innovation वाढते. **प्रत्येक relationship त्या division ला का शोभते** हे सांगण्यात marks आहेत, नुसत्या व्याख्येत नाहीत.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 2 प्रश्न

- SBU च्या प्रश्नांत तीन characteristics आणि सहा benefits या वेगवेगळ्या याद्या आहेत. प्रश्न जी मागतो तीच क्रमांक देऊन लिहा.
- प्रश्नात 'कोणतेही चार attributes लिहा' असे असेल, तर क्रमांक देऊन चारांवर थांबा आणि प्रत्येक मुद्दा वेगळा ठेवा — एकच मुद्दा पुन्हा पुन्हा मांडू नका.

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** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 7 प्रश्न

- features, फायदे व तोटे यांच्या याद्या करण्याआधी structure ची व्याख्या एका ओळीत द्या; त्या व्याख्येचा स्वतंत्र mark असतो.
- Network structure साठी ती अस्थिर environment ला का शोभते हे सांगा. तीच परिस्थिती हा प्रश्न आहे, ओघाने येणारी टिप्पणी नव्हे.

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      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.3 • PYQ 2022-May [8] (b) • 5M • Pg 821        | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.4 • PYQ 2024-Sep [5] (a) {C} • 5M • Pg 821    | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.6 • PYQ 2025-Jan [5] (a) {C} • 5M • Pg 824    | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.8 • MTP 2026-Apr S2 [1] (a) {C} • 5M • Pg 826 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |

#### Application नियम वापरणे - sum सोडवणे • 2 प्रश्न

- पहिल्या वाक्यात structure चे नाव घ्या, मग दिलेल्या तपशिलांवरून ती का, हे मांडा: दुहेरी reporting म्हणजे matrix, कामे बाहेरून करवून घेणे व छोटे मुख्यालय म्हणजे network, स्वतःचे प्रमुख असलेली स्वतंत्र units म्हणजे divisional किंवा SBU.
- प्रश्नाने फायदे व तोटेही विचारले असतील, तर त्यांची शीर्षके वेगळी द्या आणि विचारलेल्या संख्येएवढेच मुद्दे लिहा.

|                                               |                                |               |
|-----------------------------------------------|--------------------------------|---------------|
| TQ 4A.1 • PYQ 2021-Jan [10] (a) • 5M • Pg 812 | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.1 • PYQ 2018-Nov [9] (a) • 5M • Pg 818 | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Medium</b> |

#### Analysis तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 4 प्रश्न

- Scenario मध्ये वेगवेगळ्या पद्धतीने चालणाऱ्या अनेक divisions असतील, तर प्रत्येक division स्वतंत्रपणे हाताळा आणि तिला शोभणाऱ्या relationship चे नाव घेऊनच मग योग्यतेवर भाष्य करा.

|                                                      |                             |               |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| TQ 4A.6 • MTP 2025-Jul S1 [4] • 5M • Pg 817          | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.2 • PYQ 2021-Dec [7] (a) • 5M • Pg 819        | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.5 • RTP 2024-Sep [15] • Pg 823                | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |
| CSQ 4A.7 • MTP 2026-Mar S1 [1] (b) {C} • 5M • Pg 825 | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |

## विषय 4B: Organisational Framework: Organisational Culture

L2P6-B-C5-T04B

**Read first** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework मधील organisational culture वरचा भाग.

## NOTES

**Corporate culture** म्हणजे company ची मूल्ये, श्रद्धा, business principles, परंपरा, काम करण्याच्या पद्धती आणि अंतर्गत कार्यवातावरण. प्रत्येक company ला ती असतेच; तिचे तत्त्वज्ञान, इतिहास, मूल्ये, रीतिरिवाज आणि मुरलेल्या कामाच्या पद्धती यांतून ती घडते, आणि ती **managers च्या वर्तनावर जबरदस्त प्रभाव** टाकते — फक्त ते organisation मध्ये कसे वागतात यावरच नव्हे, तर organisation चे तिच्या environment शी असलेले संबंध आणि तिची strategy यांविषयी ते कोणते निर्णय घेतात यावरही.

**Culture as a strength:** ती संवाद, निर्णयप्रक्रिया व control सोपे करू शकते आणि सहकार्य व बांधिलकी निर्माण करू शकते. Organisation जेव्हा स्पष्ट व नेमक्या तत्वांनुसार आणि मूल्यांनुसार आपला business चालवते, ती तत्त्वे कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहोचवण्यात management बराच वेळ घालवते आणि ती संपूर्ण organisation मध्ये सर्वदूर वाटून घेतलेली असतात, तेव्हा ती culture **strong and cohesive** असते.

**Culture as a weakness: creating resistance to change** करून ती strategy च्या सुरळीत implementation मध्ये अडथळा आणू शकते. जिथे अनेक उपसंस्कृती असतात, मोजकीच मूल्ये व वर्तनाचे संकेत वाटून घेतलेले असतात आणि परंपरा जवळजवळ नसतात, तिथली culture कमकुवत असते; अशा संस्थांत कर्मचाऱ्यांना बांधिलकी व निष्ठा वाटत नाही. उत्तराचे हे दोन भाग स्वतंत्र शीर्षकांखाली मांडा — विधान स्पष्ट करायला दिलेले असते, आणि हीच विभागणी परीक्षक शोधत असतो.

Corporate culture कुठून येते — **पाच स्रोत**, उत्तर ज्या क्रमाने देते त्याच क्रमाने. Management जी मूल्ये व business principles सांगते आणि पाळते ती; organisation चा इतिहास व परंपरा, ज्यांत पूर्वीची यशे, अपयशे आणि आत सांगितल्या जाणाऱ्या गोष्टी व दंतकथा येतात; **leadership behaviour and supervisory practices**; कर्मचारी, कामगार संघटना, भागधारक, विक्रेते आणि समाज यांच्याशी असलेले stakeholder संबंध; आणि औपचारिक व अनौपचारिक व्यवस्था — policies, procedures, reward systems, संवादाचे साचे, सहकाऱ्यांचा दबाव आणि organisational राजकारण.

छापील उत्तर जसे संपते तसेच संपवा: culture **over time from multiple sociological forces** मधून, वेगवेगळ्या पातळ्यांवर काम करणाऱ्या शक्तींतून आकाराला येते आणि कर्मचाऱ्यांचे वर्तन, strategy execution व organisational performance यांना दिशा देणारी शक्ती म्हणून काम करते. तेच वाक्य culture ला implementation शी जोडते, आणि हेच प्रकरण त्याबद्दल आहे.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे · 1 प्रश्न

- Corporate culture चे पाच स्रोत ही क्रमांक देऊन लिहायची यादी आहे. पाचही नावे द्या; marks मोजणीवर मिळतात.

TQ 4B.2 · PYQ 2026-Jan [6] (a) · 5M · Pg 828

**LEVEL I**  
Remembering

**Medium**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 1 प्रश्न

- Corporate culture ची व्याख्या उत्तरे वापरतात त्याच शब्दांत द्या — मूल्ये, श्रद्धा, business principles, परंपरा, काम करण्याच्या पद्धती आणि अंतर्गत कार्यवातावरण — आणि मगच विस्तार करा.

- 'culture ही ताकद आहे आणि तीच कमजोरीही ठरू शकते' या प्रश्नासाठी स्पष्ट शीर्षके असलेले दोन भाग लिहा आणि प्रत्येकात strong culture व weak culture च्या अटी द्या.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic leadership आणि leadership styles यांवरचा भाग.

### NOTES

**Strategic leadership** म्हणजे भविष्यातील प्रवाहांचा अंदाज घेण्याची व ते डोळ्यांसमोर उभे करण्याची, लवचिकता टिकवण्याची आणि बाह्य परिस्थितीला उत्तर म्हणून strategic बदल घडवायला इतरांना सक्षम करण्याची manager ची क्षमता. Strategic leaders म्हणजे company च्या सर्वोच्च पातळीवरची माणसे, पण उत्तरे **the board of directors**, top management team आणि divisional general managers यांचीही गणना करतात. Strategic leader कडे असलेले सर्वात निर्णायक कौशल्य म्हणजे कदाचित **the ability to manage human capital**. Strategic leader म्हणून manager दिशा ठरवतो, strategy आखतो व राबवतो, आणि visionary, strategist, administrator, culture builder व motivator अशा भूमिका बजावतो.

**managerial frame of reference** म्हणजे गृहीतके, पूर्वअटी आणि रूढ शहाणपण यांचा तो संच, जो company विषयी, ती ज्या industry मध्ये स्पर्धा करते तिच्याविषयी आणि strategic स्पर्धाक्षमतेसाठी ती ज्या core competencies वापरते त्यांविषयीच्या manager च्या आकलनाला मर्यादा घालतो. त्याचे महत्त्व असे की झपाट्याने बदलणाऱ्या व गुंतागुंतीच्या environment मध्ये **कालबाह्य frame महत्त्वाचे संकेतच गाळून टाकते**, म्हणून leaders नी तो तपासून बदलण्याची तयारी ठेवली पाहिजे.

**good strategy execution साठी leadership च्या पाच भूमिका**, आणि त्या पुन्हा पुन्हा विचारल्या जातात. 1. काय चालले आहे यावर बारीक नजर ठेवणे, प्रगतीचे जवळून monitoring करणे आणि अडचणी व अडथळे सोडवत नेणे. 2. Strategy राबवण्यासाठी व उच्च पातळीवर काम करण्यासाठी संस्थेतील माणसांना उभे करणारी आणि ऊर्जा देणारी culture रुजवणे. 3. बदलत्या परिस्थितीला organisation तत्पर ठेवणे, नव्या संधींसाठी जागरूक राहणे आणि स्पर्धेच्या दृष्टीने मोलाच्या competencies व capabilities उभारण्यात प्रतिस्पर्ध्यांच्या पुढे राहणे. 4. **Ethical leadership** — organisation ने आदर्श corporate नागरिकाप्रमाणे आपला कारभार चालवावा असा आग्रह धरणे. 5. Strategy execution आणि एकूण strategic performance सुधारण्यासाठी corrective actions रेटणे. प्रश्न CEO ला विचारला असो, manager ला असो की SBU प्रमुखाला — उत्तर पाच क्रमांकित भूमिका हेच आहे.

प्रश्न जर **responsibilities of a strategic leader** विचारत असेल, तर त्या ठरलेल्या संचातून घ्या: human capital सांभाळणे; strategic दिशा ठरवणे; organisation चा resource portfolio परिणामकारकपणे सांभाळणे; प्रभावी organisational culture टिकवणे; नैतिक आचरणावर भर देणे; आणि संतुलित organisational controls उभे करणे. प्रश्नात 'कोणतेही सहा' असे असेल, तर **क्रमांक देऊन सहा लिहा** — कमी लिहिले तर सहज मिळणारे marks

जातात, आणि लांबलचक एकसंध परिच्छेद परीक्षकाला ते स्वतः मोजायला लावतो.

मसाल्याच्या व्यवसायातील भाऊ आणि software firm यांचे scenarios याच फरकावर फिरतात. **Transactional leadership** व्यवस्था रचण्यावर आणि organisation च्या कामांवर नियंत्रण ठेवण्यावर भर देते, पगार व दर्जा अशी बक्षिसे देताना **authority of office to exchange rewards** वापरते, स्पष्ट goals आणि नेमकी बक्षिसे वा शिक्षा असलेला औपचारिक प्रेरणामार्ग पसंत करते, आणि सध्याच्या culture वर उभी राहून चालू पद्धती अधिक चांगल्या करते. **Transformational leadership** organisation च्या भल्यासाठी माणसांनी झोकून द्यावे म्हणून करिष्मा व उत्साह वापरते, उत्साह, vision, बौद्धिक चालना आणि वैयक्तिक समाधान देते, अनुयायांना **dream or vision of a higher calling** देते, त्यांची क्षमता ताणते, आत्मविश्वास वाढवते आणि संपूर्ण organisation मध्ये innovation ला चालना देते.

प्रत्येक शैली कधी योग्य ठरते, कारण प्रश्न बऱ्याचदा या अटी स्वतंत्र भाग म्हणून विचारतो. Transactional **static environment** ला, परिपक्व industries ना आणि चांगली कामगिरी करणाऱ्या संस्थांना शोभते; माणसांना कार्यक्षमतेने काम करायला आणि कामकाज सुरळीत चालवायला लावण्यात ती अधिक चांगली आहे.

Transformational **turbulent environments** ना, आपल्या जीवनचक्राच्या अगदी सुरुवातीच्या किंवा अगदी शेवटच्या टप्प्यातील industries ना, आणि मोठा बदल स्वीकारावा लागणाऱ्या कमकुवत कामगिरीच्या संस्थांना शोभते. तीन भागांचा प्रश्न शैली, अटी आणि वैशिष्ट्ये असे तिन्ही मागतो — प्रत्येक भाग स्वतंत्र क्रमांकाखाली लिहा.

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 3 प्रश्न

- Strategic leadership ची आणि विचारले असल्यास managerial frame of reference ची व्याख्या उत्तरांच्याच शब्दांत देऊन मग विस्तार करा.
- human capital सांभाळणे हे कदाचित सर्वात निर्णायक कौशल्य आहे ही ओळ जोडा; ती लहान आहे आणि प्रत्येक छापील उत्तरात आहे.

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** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे • 3 प्रश्न

- दोन managers वर्णन केलेले असतील, तर आधी प्रत्येकाच्या शैलीचे नाव घ्या, मग दोघांची वैशिष्ट्ये शेजारीशेजारी मांडा — एकाचे सविस्तर आणि दुसऱ्याचे एका ओळीत असे करू नका.
- प्रश्नाला (a), (b) आणि (c) असे भाग असतील, तर उत्तरातही (a), (b) आणि (c) अशी शीर्षके द्या. अटीचा भाग वारंवार गाळला जातो आणि त्याचे स्वतःचे marks असतात.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic control, तिचे प्रकार आणि control process चे घटक यांवरचा भाग.

### NOTES

Strategic control म्हणजे **strategy आखली जात असताना आणि राबवली जात असतानाच तिचे मूल्यमापन करण्याची प्रक्रिया**. त्यामुळे अडचणी, मूळ गृहीतकांतील बदल आणि करावे लागणारे फेरबदल ओळखता येतात. प्रत्येक उत्तराची सुरुवात तिच्या **दोन मूलभूत प्रश्नांनी** करा: strategy ठरवल्याप्रमाणे राबवली जात आहे का, आणि strategy मधून मिळणारे निकाल अपेक्षित तेच आहेत का? या प्रश्नांच्या जोडीचा स्वतंत्र mark असतो आणि पुढचे सगळे त्याच चौकटीत बसते.

**four types of strategic control** आहेत, आणि उत्तरे नेहमी याच क्रमाने घेतात. **Premise control**: strategy ही organisation विषयीच्या व तिच्या environment विषयीच्या काही गृहीतकांवर — premises वर — आखलेली असते, आणि ती गृहीतके अजूनही खरी व अचूक आहेत का हे पडताळण्यासाठी environment चे पद्धतशीर व सतत monitoring म्हणजे premise control. ते **environmental factors** तपासते — आर्थिक (महागाई, रोखता, व्याजदर), technological, सामाजिक आणि नियामक — आणि **industry factors** — प्रतिस्पर्धी, suppliers व substitutes. **Strategic surveillance**: वर्तमानपत्रे, व्यावसायिक नियतकालिके, बैठका, परिषदा, चर्चा आणि निरीक्षणे अशा अनेक स्रोतांचे सर्वसाधारण व ठरावीक दिशा नसलेले monitoring, ज्यातून strategy वर परिणाम करू शकणाऱ्या अनपेक्षित घडामोडी टिपल्या जातात.

अनपेक्षित घटनांमुळे strategy चा तातडीने फेरविचार करावा लागतो तेव्हा **special alert control** आवश्यक ठरते: सरकार अचानक बदलणे, नैसर्गिक आपत्ती, दहशतवादी हल्ला, प्रतिस्पर्ध्यांचे अनपेक्षित merger, औद्योगिक दुर्घटना किंवा असेच एखादे मोठे संकट. प्रतिसादासाठी संस्था **crisis-management teams** उभ्या करू शकतात.

**Implementation control** हे उलगडत जाणाऱ्या घटना आणि managers मोठ्या योजनांचे ठोस, क्रमवार कृतींत रूपांतर करताना उचललेल्या टप्प्याटप्प्याच्या पावलांचे निकाल यांच्या प्रकाशात एकूण strategy मध्ये बदल करण्याची गरज आहे का हे तपासते.

Implementation control ची **two forms** आहेत, आणि दोन्हीची नावे घ्यायलाच हवीत. **Monitoring strategic thrusts** — म्हणजे strategy राबवण्यासाठी हाती घेतलेले महत्वाचे कार्यक्रम — यातून एकूण strategy हवी तशी पुढे जात आहे की तिची फेरजुळणी करावी लागेल हे managers ना कळते. **Milestone reviews** मध्ये सर्व प्रमुख कामे वेळ, घटना किंवा मोठी resource वाटणी यांनुसार वेगळी केली जातात, आणि प्रत्येक milestone ला strategy चा संपूर्ण फेरआढावा घेतला जातो — त्यात organisation ची दिशा तशीच पुढे न्यायची की बदलायची हेही येते.

Implementation control हे **operational control ला पर्याय नाही** असे स्पष्ट लिहा: operational control च्या

उलट ते strategy च्या मूलभूत दिशेवर सतत लक्ष ठेवते.

Distinguish चा प्रश्न. **Management control** विचारते की आपण योग्य दिशेने चाललो आहोत का; ते strategy च्या मूलभूत दिशेवर आधीपासून आणि सतत प्रश्न उपस्थित करते, organisation ला तिच्या भावी दिशेकडे नेते, मुख्यतः **external environment** वर लक्ष ठेवते, दीर्घ मुदतीचे असते, मध्यम व खालच्या पातळीच्या मदतीने top management कडून चालवले जाते, आणि environmental scanning, माहिती गोळा करणे, प्रश्न विचारणे व आढावा ही साधने वापरते. **Operational control** विचारते की आपली कामगिरी कशी चालली आहे; ते resources ची योग्य वाटणी व वापर पाहते, रोजच्या कामकाजाशी संबंधित असते, **internal environment** वर लक्ष ठेवते, अल्प मुदतीचे असते, मुख्यतः top management च्या मार्गदर्शनाखाली कार्यकारी किंवा मध्यम पातळीवरील management चालवते, आणि budgets, वेळापत्रके व standards ही साधने वापरते. याच सात आधारांवर, याच क्रमाने उत्तर लिहा.

Control म्हणजे **जे ठरवले होते ते तसेच घडवून आणणे**, आणि तिच्या प्रक्रियेला चार घटक आहेत: business system ची objectives **measurable and controllable standards** म्हणून ठरवणे; system च्या performance चे monitoring व मोजमाप करणे; प्रत्यक्ष निकालांची standards शी तुलना करून deviations शोधणे आणि standards स्वतः योग्य आहेत का याविषयी नवी समज मिळवणे; आणि system हव्या त्या वाटेवर राहावी म्हणून feedback व corrective action देणे. planning चोख असूनही resources चा गैरवापर होत असेल व norms पाळली जात नसतील, तर घटक सांगण्याआधी स्पष्टपणे लिहा की हे **planning चे नव्हे तर control चे अपयश आहे**.

**Remembering** जे शिकलात ते जसेच्या तसे मांडणे • 1 प्रश्न

- कोणतेही स्पष्टीकरण देण्याआधी strategic control चे चारही प्रकार नावानिशी द्या, आणि छापील क्रम पाळा: premise, surveillance, special alert, implementation.
- Implementation control खाली monitoring strategic thrusts आणि milestone reviews या दोन रूपांचे स्वतंत्र marks असतात.

TQ 6.1 • PYQ 2015-Nov [14] (b) • 3M • Pg 835

**LEVEL I**  
Remembering

Easy

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे • 5 प्रश्न

- सुरुवात व्याख्येने आणि त्या दोन मूलभूत प्रश्नांनी करा. थेट चार प्रकारांपासून सुरु होणारे उत्तर एक mark आधीच गमावते.
- Premise control साठी तपासल्या जाणाऱ्या दोन्ही प्रकारच्या घटकांची नावे, उत्तरे छापतात त्या उदाहरणांसह द्या.

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 वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- Scenario मध्ये प्रत्येक control घेऊन तो case मधील नेमक्या तपशिलाशी जोडा: कच्च्या मालाच्या किमतींविषयीची गृहीतके premise control ला, प्रगतीचे आढावे implementation control ला, प्रतिस्पर्धी किंवा नियमांतील बदल surveillance ला, आणि अचानक आलेले व्यत्यय special alert ला.
- Case मध्ये planning चांगले पण निकाल वाईट असे दिसत असेल, तर पहिल्याच ओळीत त्याचे निदान control चे अपयश असे करा, मग control process चे चार घटक मांडा.

CSQ 6.1 · PYQ 2021-Jan [9] (b) · 5M · Pg 841

LEVEL II  
Application

Medium

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- Management control विरुद्ध operational control साठी आधारानुसार तुलना करा. नाव दिलेले सात जुळणारे आधार गद्यात लिहिले तरी table सारखेच वाचले जातात.

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** वाचा — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic performance measures यांवरचा भाग.

### NOTES

**Strategic Performance Measures (SPM)** म्हणजे आपल्या strategies ची goals व objectives गाठण्यातील परिणामकारकता तपासण्यासाठी आणि तिच्यावर लक्ष ठेवण्यासाठी organisation वापरत असलेले मापदंड. Strategy च्या यशासाठी निर्णायक असलेल्या क्षेत्रांत ते **structured approach to measuring performance** देतात, organisation हव्या त्या निकालांकडे प्रगती करत आहे का हे दाखवतात, आणि performance सुधारण्यासाठी फेरबदल करणे शक्य करतात. प्रश्न 'what do you mean by' ने सुरू होत असेल तेव्हा ही व्याख्या आधी द्या.

**ती का अत्यावश्यक आहेत याची चार कारणे**, छापील क्रमाने. Goal Alignment: strategies goals व objectives शी जुळलेल्या राहतात, त्यामुळे organisation हवे ते निकाल गाठण्याच्या वाटेवर राहते. Resource Allocation: कशाला प्राधान्य द्यायचे आणि performance वर सर्वाधिक परिणाम होईल तिथे resources कसे वळवायचे यासाठी लागणारी माहिती. Continuous Improvement: प्रगती मोजण्याची आणि काळानुसार फेरबदल

करण्याची चौकट. External Accountability: भागधारक, ग्राहक आणि नियामक संस्था अशा stakeholders साठी performance चे **transparent picture of performance** — स्पष्ट व पारदर्शक चित्र. उत्तरे ज्या समारोपाच्या वाक्याने संपतात त्यानेच संपवा.

**strategic performance measure चे सहा प्रकार**, आणि प्रत्येकासोबत उत्तरे छापतात तीच उदाहरणे द्या — कारण पूर्ण उत्तर आणि तोकडे उत्तर यांतला फरक तीच उदाहरणे करतात. **Financial:** revenue growth, return on investment, profit margins. **Customer satisfaction:** satisfaction, retention आणि loyalty. Market: market share, customer acquisition, referrals. Employee: satisfaction, turnover rate, engagement. Innovation: R&D spending, patent applications, new product launches. **Environmental:** energy use, waste reduction, carbon emissions. सहाही प्रकार नावासह आणि उदाहरणांसह लिहा.

योग्य measures निवडणे **चार घटकांवर** अवलंबून असते: Relevance — measure goals व objectives शी सुसंगत असावा आणि कृती करण्याजोगी अर्थपूर्ण माहिती द्यावा; Data Availability — तो सहज उपलब्ध असलेल्या आणि वेळेत गोळा करून तपासता येणाऱ्या माहितीवर उभा असावा; Data Quality — माहिती अचूक व विश्वासाई असावी; आणि Data Timeliness — वेळेत निर्णय घेता यावेत म्हणून माहिती ताजी व अद्ययावत असावी. शेवटची ओळ जोडा: measures सुसंगत, अर्थपूर्ण, समजायला सोपे आणि **regularly reviewed and updated** असावेत, म्हणजे ते organisation च्या goals शी जुळलेले राहतील.

SPM **silos कशी मोडून काढते** असे विचारले, तर मुद्दा असा की एकाच strategy मधून खाली उतरवलेला measures चा समान संच प्रत्येक function ला यशाची एकच व्याख्या देतो, functions मधील परस्परावलंबन दिसू लागते, आणि **local optimisation with a shared objective** असा बदल घडतो — प्रत्येक विभागाची स्वतःपुरती सोय जाऊन तिथे सामायिक objective येते.

**विशिष्ट measures कोणती अंतर्दृष्टी देतात** असे विचारणाऱ्या प्रश्नात व्यवस्थेचे पुन्हा वर्णन न करता एकेका measure वर बोलावे लागते. Financial measures दाखवतात की strategy निकालांत उतरत आहे का; customer measures दाखवतात की value proposition बाजाराला भिडते आहे का; internal process measures दाखवतात की organisation च्या आत performance कुठे घडते आणि कुठे गळते; आणि learning and growth measures दाखवतात की **capability to sustain performance** उभी राहत आहे का.

Scenario मध्ये तीच चार कारणे नेमलेल्या अडचणींचे उत्तर बनतात, म्हणून ती एकेक करून जुळवा: विभाग वेगवेगळ्या दिशेने ओढत असतील तिथे goal alignment, गुंतवणुकीच्या निवडींना प्राधान्यक्रम लावायचा असेल तिथे resource allocation, delivery ची वेळापत्रके व quality यांवर लक्ष ठेवायचे असेल तिथे continuous improvement, आणि stakeholder चा विश्वास व पारदर्शकता पणाला लागली असेल तिथे external accountability. कारणाचे नाव घ्या, मग **ते company च्या सांगितलेल्या अडचणीशी जोडा.**

**Understanding** ते समजावून सांगणे, आणि संदर्भात ठेवून दाखवणे · 5 प्रश्न

- काहीही यादी करण्याआधी SPM ची व्याख्या एका ओळीत द्या, आणि alignment, resources चा वापर, सुधारणा व accountability यांविषयीच्या समारोपाच्या वाक्याने संपवा.

|                                                         |                                 |               |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| TQ 7.3 · PYQ 2025-Jan [7] (b) · DESC · 5M · Pg 845      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 7.5 · PYQ 2026-Jan [7] (a) · DESC · 5M · Pg 847      | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| TQ 7.6 · PYQ 2026-Sep [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 847 | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |
| CSQ 7.1 · MTP 2024-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 848        | <b>LEVEL I</b><br>Understanding | <b>Medium</b> |

**Application** नियम वापरणे - sum सोडवणे · 1 प्रश्न

- प्रश्न ज्या क्रमाने company ची आव्हाने सांगतो त्याच क्रमाने ती घ्या आणि प्रत्येकाला उत्तर म्हणून ते सोडवणारा measure किंवा कारण द्या. SPM वरचा सर्वसाधारण निबंध application चे marks तसेच सोडून जातो.

|                                                    |                                |               |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|
| TQ 7.2 · PYQ 2024-Sep [8] (b) · DESC · 5M · Pg 844 | <b>LEVEL II</b><br>Application | <b>Medium</b> |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|---------------|

**Analysis** तोडून पाहणे आणि परस्परसंबंध तपासणे · 1 प्रश्न

- मोजमापाच्या चौकटीचे नाव घ्या, तिचे दृष्टिकोन किंवा घटक द्या, आणि शिफारस करण्याआधी company च्या सांगितलेल्या अडचणी एकेक करून त्यांवर बसवा.

|                                            |                             |               |
|--------------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| TQ 7.4 · RTP 2025-May [15] · DESC · Pg 846 | <b>LEVEL II</b><br>Analysis | <b>Medium</b> |
|--------------------------------------------|-----------------------------|---------------|