**Нижегородский филиал**

**Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет менеджмента

Кафедра производственного менеджмента и логистики

**Рабочая программа дисциплины**

 **«Управленческий учет: маркетинговый аспект»**

***(Management Accounting: A Marketing Emphasis)***

для образовательной программы «Маркетинг»

для направления подготовки 38.04.02. «Менеджмент»

уровень магистр

Разработчик программы:

Кузин Дмитрий Александрович, к.т.н., доцент кафедры производственного менеджмента и логистики, dkuzin@hse.ru

Одобрена на заседании кафедры производственного менеджмента и логистики

 «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_ 2015 г.

И.о. зав. кафедрой В.А. Лапидус

Утверждена «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2015 г.

Академический руководитель образовательной программы

С.А. Александровский \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Нижний Новгород, 2015

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*

#### Management Department

**Higher School of Economics**

**Nizhniy Novgorod, Russia**

**Course Outline**

|  |
| --- |
| ***Management Accounting: A Marketing Emphasis*** |

**Lecturer: Kuzin, Dmitry Aleksandrovich, associate professor,** **dkuzin@hse.ru**

**Master Program in Marketing, 2015/16 Academic Year, module 1**

**Course Summary**

This is a 2 year Master Program “Marketing” course

Course Prerequisites: Business Accounting, Management, Marketing.

Course Layout: the course will consist of lectures and seminars, also case studies, essay writing and presentations on projects will be included in the course.

**New to This Course and Added Value for Students**

|  |
| --- |
| This course focuses on support role management accounting in marketing decision making in modern business environment. The goal of the course is to give students an understanding of integral role accounting systems in managerial decision making. An important set of decisions made by managers, those of planning and control of operations, illustrate the decision-making process. The use of accounting in the process is highlighted in the examples from practice experience of lecture. Elements of management accounting systems in operations are described through the basic questions of where, why, what, how, when, and who. Within the answers to these questions, basic concepts key guidelines are presented. Some key guidelines are consistent themes throughout the course: cost-benefit approach, budget variances and benchmarking, different costs for different purposes.Pricing Decisions, Customer-Profitability Analysis, and Sales-Variance Analysis topics are included to improve marketing emphasis of this course. This course is supported by last editions of books, which hasn’t translated into Russian yet.Recommended books for basic reading widely spread in Europeans and American Universities. Therefore, this course is useful for English-speaking students from different countries. The using of management accounting in the process is highlighted in the examples different levels of difficulty, including professional Certified Management Accountant (CMA) adapted tests. Final assessment of this course fits Learning Management System (LMS). |

|  |  |
| --- | --- |
| **Topics Covered** | **Hours** |
| **Topic 1. The Accountant’s Role in the Organization** | 9 |
| **Topic 2. An Introduction to Cost Terms and Purposes** | 9 |
| **Topic 3. Cost-Volume-Profit Analysis** | 16 |
| **Topic 4. Activity-Based Costing and Activity-Based Management** | 14 |
| **Topic 5. Master Budget and Responsibility Accounting** | 9 |
| **Topic 6. Flexible Budgets, Direct-Cost Variances, and Management Control** | 9 |
| **Topic 7. Decision Making and Relevant Information** | 10 |
| **Topic 8. Pricing Decisions and Cost Management** | 16 |
| **Topic 9. Strategy, Balanced Scorecard, and Strategic Profitability Analysis**  | 9 |
| **Topic 10. Cost Allocation, Customer-Profitability Analysis, and Sales-Variance Analysis** | 16 |
| **Topic 11. Balanced Scorecard: Quality, Time, and the Theory of Constraints** | 13 |
| **Topic 12. Management Control Systems, Transfer Pricing, and Multinational Considerations** | 14 |
|  |  |
| **Total** | 144 |
|  |  |

**Outline of Overall** **Course Structure**

**Topic 1. The Accountant’s Role in the Organization**

**Learning Objectives:**

1. Distinguish financial accounting from management accounting.
2. Understand how management accountants affect strategic decisions.
3. Describe the set of business functions in the value chain and identify the dimensions of performance that customers are expecting of companies.
4. Explain the five-step decision-making process and its role in management accounting.
5. Describe three guidelines management accountants follow in supporting managers.
6. Understand how management accounting fits into an organization’s structure.
7. Understand what professional ethics mean to management accountants.

**Notes:** Topic 1 is an important introductory topic. This topic introduces the five-step decision process utilized by managers to make a variety of decisions. The five steps include (1) identify the problem and uncertainties, (2) obtain information, (3) make predictions about the future, (4) make decisions by choosing among alternatives, (5) implement the decision. With the emphasis on the five-step decision process, material relating to the problem solving, scorekeeping, and attention-directing roles of the management accountant are streamlined. There is also the linkage between the set of business functions in the value chain and a customer expectation as key success factors.

**Topic 2. An Introduction to Cost Terms and Purposes**

**Learning Objectives:**

1. Define and illustrate a cost object.
2. Distinguish between direct costs and indirect costs.
3. Explain variable costs and fixed costs.
4. Distinguish inventoriable costs from period costs.
5. Explain why product costs are computed in different ways for different purposes.

**Notes:** Costs are a critical element in most business decisions. Topic 2 defines and explains important accounting terms and concepts that will be discussed in the following topics. This topic continues building on the framework begun in Topic 1, emphasizing (1) calculating the cost of products or other cost objects, (2) obtaining information for planning and control as well as performance evaluation, and (3) identifying relevant information for decision making.

**Topic 3. Cost-Volume-Profit Analysis**

**Learning Objectives:**

1. Explain the features of cost-volume-profit (CVP) analysis.
2. Determine the breakeven point and output level needed to achieve a target operating income.
3. Understand how income taxes affect CVP analysis.
4. Explain how managers use CVP analysis in decision making.
5. Explain how managers use sensitivity analysis to cope with uncertainty.
6. Use CVP analysis to plan variable and fixed costs.
7. Apply CVP analysis to a company producing multiple products.

**Notes:** This topic presents the cost-volume-profit (CVP) analysis model and illustrates how managers use that model to help answer important “what-if” business questions. The concepts of contribution margin, contribution margin income statement, breakeven, target operating income, along with other measures are introduced in this topic. This topic contains updated coverage of strategy and strategic uses of cost information. The five-step decision process is applied to CVP decisions. There is a shift to the “essentials” of cost-volume-profit analysis with less focus on the assumptions of CVP analysis.

**Topic 4. Activity-Based Costing and Activity-Based Management**

**Learning Objectives:**

1. Explain how broad averaging undercosts and overcosts products or services.
2. Present three guidelines for refining a costing system.
3. Distinguish between simple and activity-based costing systems.
4. Describe a four-part cost hierarchy.
5. Cost products or services using activity-based costing.
6. Evaluate the costs and benefits of implementing activity-based costing systems.
7. Explain how activity-based costing systems are used in activity-based management.
8. Compare activity-based costing systems and department costing systems.

**Notes:** In this topic the five-step decision process is applied to a specific problem faced by management of a company. Topic focuses on allocation of indirect costs by using an activity-based costing (ABC) system. Companies that produce a variety of products need a costing system that allocates costs based on the varying resource demands of each product. Activity-based costing systems can help companies make better decisions about pricing and product mix, and assist in decisions about product design, by providing more accurate information about how different products and services use resources.

**Topic 5. Master Budget and Responsibility Accounting**

**Learning Objectives:**

1. Describe the master budget and explain its benefits.
2. Describe the advantages of budgets.
3. Prepare the operating budget and its supporting schedules.
4. Use computer-based financial planning models for sensitivity analysis.
5. Describe responsibility centers and responsibility accounting.
6. Appreciate the special challenges of budgeting in multinational companies.

**Notes:** Budgets are a primary financial planning tool used by businesses and other organizations. The topic explains how businesses use and prepare budgets as part of the management process. The concept of responsibility centers and responsibility accounting is also discussed and are related to the concept of controllability. The decision model is applied to the process of developing the budget given goals and objectives for the coming year. As time allows cover the cash budget.

**Topic 6. Flexible Budgets, Direct-Cost Variances, and Management Control**

**Learning Objectives:**

1. Understand static budgets and static-budget variances.
2. Examine the concept of a flexible budget and learn how to develop it.
3. Calculate flexible-budget variances and sales-volume variances.
4. Explain why standard costs are often used in variance analysis.
5. Compute price variances and efficiency variances for direct-cost categories.
6. Understand how managers use variances.
7. Describe benchmarking and explain its role in management control.

**Notes:** This topic introduces the concept of flexible budgets and variances. Direct-Cost Variances—Direct Materials Price and Efficiency Variances and Direct Labor Price and Efficiency Variances are calculated and analyzed. In addition, managerial use of variances and benchmarking are discussed.

**Topic 7. Decision Making and Relevant Information**

**Learning Objectives:**

1. Use the five-step decision-making process to make decisions.
2. Distinguish relevant from irrelevant information in decision situations.
3. Explain the opportunity-cost concept and why it is used in decision making.
4. Know how to choose which products to produce when there are capacity constraints.
5. Discuss factors managers must consider when adding or dropping customers or segments.
6. Explain why book value of equipment is irrelevant in equipment-replacement decisions.
7. Explain how conflicts can arise between the decision model used by a manager and the performance-evaluation model used to evaluate the manager.

**Notes:** Topic discusses the decision-making process and the concept of relevant information. This topic continues the emphasis on the five-step decision process, applying it to relevant cost decisions relating to special order, outsourcing, capacity constraints, and equipment-replacement scenarios.

**Topic 8. Pricing Decisions and Cost Management**

**Learning Objectives:**

1. Discuss the three major influences on pricing decisions.
2. Understand how companies make short-run pricing decisions.
3. Understand how companies make long-run pricing decisions.
4. Price products using the target-costing approach.
5. Apply the concepts of cost incurrence and locked-in costs.
6. Price products using the cost-plus approach.
7. Use life-cycle budgeting and costing when making pricing decisions.

**Notes:** This topic describes the relationship between pricing decisions and product costing. Three major influences on pricing decisions are customers, competitors, and costs. The time horizon of the pricing decision needs to be considered as there are different factors in play for short-term versus long-term pricing decisions.

**Topic 9. Strategy, Balanced Scorecard, and Strategic Profitability Analysis**

**Learning Objectives:**

1. Recognize which of two generic strategies a company is using.
2. Understand what comprises reengineering.
3. Describe the four perspectives of the balanced scorecard.
4. Analyze changes in operating income to evaluate strategy.
5. Identify unused capacity and how to manage it.

**Notes:** Topic explores the role of strategy in long-range planning, focusing on the two generic strategies of product differentiation and cost leadership. The balanced scorecard is discussed as a method for implementing and evaluating strategies. The four perspectives of the balanced scorecard—financial, customer service, internal processes, and learning and growth are discussed. Analysis of changes in operating income using the growth, price-recovery, and productivity components is explored.

**Topic 10. Cost Allocation, Customer-Profitability Analysis, and Sales-Variance Analysis**

**Learning Objectives:**

1. Identify four purposes for allocating costs to cost objects.
2. Understand criteria to guide cost-allocation decisions.
3. Discuss decisions faced when collecting costs in indirect-cost pools.
4. Discuss why a company’s revenues and costs can differ across customers purchasing the same product.
5. Identify the importance of customer profitability profiles.
6. Subdivide the sales-volume variance into the sales-mix variance and the sales-quantity variance.
7. Subdivide the sales-quantity variance into the market-share variance and the market-size variance

**Notes:** This topic extends the discussion on allocation of indirect costs to products, identifying the reasons for such allocations and moving into the criteria and procedures for these allocations. The concept of allocating indirect costs to customers to determine customer profitability is introduced through a discussion of customer-level costs.

**Topic 11. Balanced Scorecard: Quality, Time, and the Theory of Constraints**

**Learning Objectives:**

1. Explain the four cost categories in a costs-of-quality program.
2. Develop nonfinancial methods and measures to improve quality.
3. Combine financial and nonfinancial measures to make decisions and evaluate quality performance.
4. Describe customer response time and explain why delays happen and their costs.
5. Explain how to manage bottlenecks.

**Notes:** This topic looks at the balanced scorecard with particular reference to quality and time factors. Quality can be design quality or conformance quality. Quality costs are usually categorized as appraisal, inspection, internal failure, and external failure. A quality program will incur costs in the first two categories, with the expectation that failure costs will decrease. Several measures designed to detect quality problems are presented. The topic also examines time as a competitive tool, focusing on customer-response time and on-time delivery as time-related factors.

**Topic 12. Management Control Systems, Transfer Pricing, and Multinational Considerations**

**Learning Objectives:**

1. Describe a management control system and its three key properties.
2. Describe the benefits and costs of decentralization.
3. Explain transfer prices and four criteria used to evaluate alternative transfer price methods.
4. Illustrate how market-based transfer prices promote goal congruence in perfectly competitive markets.
5. Understand how to avoid making suboptimal decisions when transfer prices are based on full cost plus a markup.
6. Describe the range of feasible transfer prices when there is unused capacity.
7. Apply a general guideline for determining a minimum transfer price.
8. Incorporate income tax considerations in multinational transfer pricing.

**Notes:** Topic discusses the links among management control systems, strategy, organizational structure, and accounting information. The costs and benefits of centralized and decentralized organizational structures are compared.

**Assessment output**

* Final assessment — exam (test)
* Grading requirements — 50% - Final test, 25% - midterm test, 25% - project (homework).

**QUIZ Topic 8 (pattern)**

1. Major influences of competitors, costs, and customers on pricing decisions are factors of
2. supply and demand.
3. activity-based costing and activity-based management.
4. key management themes that are important to managers attaining success in their planning and control decisions.
5. the value-chain concept.
6. Short-run pricing decisions include
7. pricing a main product in a major market.
8. considering all costs in the value chain of business functions.
9. adjusting product mix and volume in a competitive market while maintaining a stable price if demand fluctuates from strong to weak.
10. pricing for a special order with no long-term implications.
11. Burkhart Company manufactures a product that has a variable cost of $25 per unit. Fixed costs total $1,000,000, allocated on the basis of the number of units produced. Selling price is computed by adding a 25 percent markup to full cost. How much should the selling price be per unit for 200,000 units?

a. $31.25

b. $42.00

c. $37.50

d. $30.00

1. The first step in implementing target pricing and target costing is
2. choosing a target price.
3. determining a target cost.
4. developing a product that satisfies needs of potential customers.
5. performing value engineering.
6. The best opportunity for cost reduction is
7. during the manufacturing phase of the value chain.
8. during the product or process design phase of the value chain.
9. during the marketing phase of the value chain.
10. during the distribution phase of the value chain.

**The following data apply to questions 6 and 7.**

Each month, Haddon Company has $275,000 total manufacturing costs (20 percent fixed) and $125,000 distribution and marketing costs (36 percent fixed). Haddon’s monthly sales are $500,000.

1. The markup percentage on full cost to arrive at the target (existing) selling price is

a. 25 percent.

b. 75 percent.

c. 80 percent.

d. 20 percent.

1. The markup percentage on variable costs to arrive at the existing (target) selling price is

a. 20 percent.

b. 40 percent.

c. 80 percent.

d. 66  percent.

1. The price of movie tickets for opening day and the few days following compared to the price six months later is an example of
2. price gouging.
3. peak-load pricing.
4. dumping.
5. demand elasticity.
6. Price discrimination is
7. always illegal.
8. a type of peak-load pricing.
9. not regulated in the United States.
10. the practice of charging different prices to different customers for the same product or service.
11. Which of these do antitrust laws on pricing *not* cover?
12. Collusive pricing
13. Dumping
14. Peak-load pricing
15. Predatory pricing

**Basic Reading**

1. Cost Accounting with MyAccountingLab: Global Edition, 14/E Charles Horngren
Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc.
2. Managerial Accounting / M. Suzanne Oliver, Charles T. Horngren, © 2010 by Prentice-Hall, Inc.

**Supplementary Reading**

1. Financial & Managerial Accounting: International Edition, 3/E Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr., M. Suzanne Oliver. © 2011 by Prentice-Hall, Inc.

**Internet links**

[www.gaap.ru](http://www.gaap.ru)

<http://www.bettermanagement.com>

www.apics.org

www.manufacturing.net

www.supply-chain.org

# 1 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины «Управленческий учет» устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов магистерской программы "Маркетинг", изучающих дисциплину «Управленческий учет».

Программа разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», уровень подготовки: Магистр.

- Образовательной программой направления 38.04.02 "Менеджмент",

- Учебным планом университета по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Менеджмент», утвержденным в 2014 г.

# Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управленческий учет» являются изучение студентами интеграционной роли системы управленческого учета в принятии решений в области маркетинга и освоение набора методов, позволяющих осуществлять планирование и контроль маркетинговой деятельности в соответствии с международными стандартами.

Ключевыми моментами курса являются: управленческий подход «затраты – польза», бюджетирование и анализ отклонений, ценообразование с ориентацией на спрос, а также время, качество и инновации как основные факторы успеха на конкурентном рынке.

# Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

1. Идентифицировать основные цели управленческого учета;
2. Знать перспективные направления развития управления организацией, которые обусловлены достижениями в системах учета;
3. Определять объекты учета в маркетинге;
4. Осуществлять контроль эффективности работы объектов учета;
5. Уметь составлять соответствующие международным стандартам заявления о доходах компаний в сферах обслуживания, торговли и производства;
6. Продемонстрировать не менее трёх методов вычисления точки безубыточности и целевого операционного дохода;
7. Осуществлять на практике функционально-стоимостной анализ в маркетинге;
8. Знать стадии составления статичного и гибкого бюджетов;
9. Интерпретировать отклонения цены и эффективности использования материальных ресурсов;
10. Знать принципы построения системы сбалансированных показателей и методы анализа информации в данной системе;
11. Использовать данные системы учета для принятия оптимальных управленческих решений;
12. Обладать знаниями по оптимизации цепочек поставок;
13. Знать методы краткосрочных и долгосрочных решений в области ценообразования;
14. Уметь определять оптимальную цену по критерию максимизации доли на рынке;
15. Знать методы оптимального трансфертного ценообразования;
16. Уметь интерпретировать результаты анализа отклонений выручки;
17. Уметь распределять выручку от продажи «связанных» продуктов или услуг;
18. Составлять отчеты о прибыльности клиентов;

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

| Компетенция | Код по ОС НИУ | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
| --- | --- | --- | --- |
| Способен анализировать, верифицировать информацию, оценивать ее в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и синтезировать недостающую информацию и работать в условиях неопределенности  | СК-6 | Самостоятельно осуществляет поиск информации; самостоятельно формирует решение поставленной на обсуждение проблемы; самостоятельно изучает зарубежный и российский опыт управленческого учета. | Лекционный курс, семинарские занятия, практические задания, самостоятельная работа. |
| Способен использовать методы количественного и качественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования в сфере управления | ПК-13 | Знает методы количественного и качественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования в сфере управленческого учета | Лекционный курс, выполнение домашнего задания, самостоятельная работа. |
| Способен использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления | ПК-24 | Самостоятельно использует современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые системы управленческого учета | Лекционный курс, анализ кейсовых ситуаций и выполнение домашнего задания, семинарские занятия, практические задания, самостоятельная работа. |
| Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку | ПК-26 | Самостоятельно способен выявлять и анализировать данные бухгалтерской отчетности применительно к поставленным управленческим задачам | Лекционный курс, выполнение домашнего задания, семинарские занятия, практические задания, самостоятельная работа |

# Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу дисциплин программы и блоку дисциплин, обеспечивающих подготовку магистра.

Для магистерской программы «Маркетинг» настоящая дисциплина является дисциплиной по выбору.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

* Математика
* Теория и история менеджмента
* Маркетинг
* Бухгалтерский и управленческий учет, анализ финансовой отчетности.

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- иметь системное представление о развитии российской и мировой экономики;

- понимать сущность бизнес-процессов, происходящих на уровне предприятия или на макроэкономическом уровне (отраслевом, региональном, международном).

Знать:

- теоретические основы менеджмента и маркетинга, понятийный аппарат бухгалтерского учета, принципы функционирования коммерческих компаний на макро- и микро уровнях;

- базисные технологии маркетинга;

Уметь:

- применять оптимизационные математические модели для решения прикладных задач;

- анализировать организационную структуру управления компанией;

Владеть:

- специальной экономической и управленческой терминологией и лексикой на английском языке;

- компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при

написании ВКР.

# Тематический план учебной дисциплины

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название раздела | Всего часов  | Аудиторные часы | Самостоя­тельная работа |
| Лекции | Семинары | Практические занятия |
| 1 | Роль управленческого учета в организации | 9 | 1 | 2 |  | 6 |
| 2 | Основные определения в международном управленческом учете | 9 | 1 | 2 |  | 6 |
| 3 | Взаимосвязь издержек, объёма и прибыли | 16 | 2 | 4 |  | 10 |
| 4 | Функционально-стоимостной анализ в маркетинге | 14 | 2 | 2 |  | 10 |
| 5 | Мастер – бюджет и учет ответственности | 9 | 1 | 2 |  | 6 |
| 6 | Гибкие бюджеты, анализ отклонений бюджета и управленческий контроль | 9 | 1 | 2 |  | 6 |
| 7 | Существенные доходы и затраты, поддержка управленческих решений | 10 | 2 | 2 |  | 6 |
| 8 | Ценообразование и управление затратами | 16 | 2 | 4 |  | 10 |
| 9 | Система сбалансированных показателей, факторный анализ прибыли | 9 | 1 | 2 |  | 6 |
| 10 | Распределение затрат, оценка прибыльности потребителей, анализ отклонений выручки | 16 | 2 | 4 |  | 10 |
| 11 | Учет влияния факторов качества, времени и теория ограничений | 13 | 1 | 2 |  | 10 |
| 12 | Трансфертное ценообразование в международной торговле | 14 | 2 | 2 |  | 10 |
|  | ИТОГОТрудоемкость дисциплины  | 1444 З.Е. | 18 | 30 |  | 96 |

# Формы контроля знаний студентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип контроля | Форма контроля | 1 год (модули) | Параметры |
| 1 |  |  |  |
| Текущий | Домашнее задание | 4 |  |  |  | решение кейса |
| Итоговый | Экзамен | \* |  |  |  | устный экзамен 120 мин |

# 6.1 Критерии оценки знаний, навыков

Домашнее задание выполняется в виде презентации решения кейса из разработанного преподавателем набора.

Экзамен осуществляется в устной форме и предполагает ответы на вопросы по тематике курса, представленные в билетах для случайного выбора.

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

# 6.2 Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает качество самостоятельной работы студентов по выполнению домашнего задания. Оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед итоговым контролем – *Одз*

Преподаватель оценивает качество аудиторной работы студентов. Преподаватель оценивает работу студентов на занятиях, например: активность студентов в дискуссиях, разборе и анализе кейсов, учебных ситуаций, правильность и скорость решения задач. Оценки за работу на практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на занятиях определяется перед итоговым контролем - *Оаудиторная*.

Полученные результаты студента по текущему контролю отражаются в итоговом контроле по 10-ти балльной шкале - *Отекущий*

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента следующим образом:

*Онакопленная* = 0,5*Одз+*0,5*Оаудиторная*

Сумма удельных весов равна единице: ∑ni = 1, способ округления накопленной оценки текущего контроля: арифметический, в пользу студента.

По окончании первого модуля дисциплины студенты сдают устный экзамен по представленным вопросам. Оценки за устный ответ на экзамене преподаватель выставляет в рабочую ведомость.

Результирующая оценка за итоговый контроль в форме экзамена выставляется по следующей формуле, где *Оэкз*  – оценка за работу непосредственно на экзамене:

*Оитоговый =* 0,5*Оэкз +* 0,5*Онакопленная*

Способ округления накопленной оценки итогового контроля в форме экзамена: арифметический, в пользу студента.

Студент не может получить возможность пересдать низкие результаты за текущий контроль или работу на занятиях, самостоятельную работу.

На экзамене студент может получить дополнительный вопрос (дополнительную практическую задачу), правильный ответ на который оценивается в 1 балл. Таким образом, результирующая оценка за итоговый контроль в форме экзамена, получаемая на пересдаче, выставляется по формуле:

 *Оитоговый =* 0,5*Оэкзамен+* 0,5*Онакопленная + Одоп.вопрос*

# Содержание программы

**1. Роль управленческого учета в организации**

* Главные цели системы учета
* Основные определения
* Неиспользованная мощность и понижающаяся спираль спроса

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С.26-43
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2012.-800 с.
2. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948

**2. Основные определения в международном управленческом учете**

* Понятие объекта учета;
* Прямые и косвенные затраты;
* Факторы издержек, переменные затраты, и постоянные затраты;
* Особенности управленческого учета в компаниях сектора обслуживания, торговли и производства;
* Различные пути вычисления себестоимости продукции соответствующие различным целям.

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 45 - 80.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948

**3. Взаимосвязь издержек, объёма и прибыли**

* Факторы дохода и факторы издержек
* Предпосылки стратегического анализа прибыли
* Точка безубыточности
* Финансовое планирование в условиях неопределённости
* Влияние изменения ассортимента на доход
* Роль подоходных налогов
* Покрытие и валовая прибыль

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 98 - 128.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Экономика предприятия, Под редакцией Ф.К.Беа, Э.Дихла, М.Швайтцера, М., Изд. «Инфра-М», 2010 – 928 стр.
2. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**4. Функционально-стоимостной анализ в маркетинге**

* Использование функционально-стоимостного анализа для совершенствования управления затратами и повышения рентабельности организации
* Классификация затрат в пооперационных системах калькуляции
* Пример создания пооперационной системы калькуляции
* Решения по снижению затрат в организации с помощью управления затратами по видам активностей
* Сравнение калькуляция себестоимости по операциям и системы калькуляции по подразделениям
* Применение систем калькуляции и управления затратами по видам деятельности в маркетинге

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 194- 228.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Каплан Роберт, Купер Робин. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 352 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2012.-800 с.
3. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948

**5. Мастер – бюджет и учет ответственности**

* Этапы составления операционного бюджета
* Этапы создания гибкого бюджета
* Анализ отклонений прямых затрат
* Отклонения эффективности для категорий прямых издержек
* Бюджетирование по видам активностей

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 247- 358.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2012.-800 с.
2. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**6. Гибкие бюджеты, анализ отклонения бюджета и управленческий контроль**

* Различие между статическим бюджетом и гибким бюджетом;
* Использование гибкого бюджета для вычисления отклонения объема продаж, отклонения цены и эффективности;
* Способы анализа бюджетных цен и количества прямых вложений;
* Непрерывное повышение эффективности работы организации как результат анализа отклонений;

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 247- 358.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2012.-800 с.
2. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**7. Существенные доходы и затраты, поддержка управленческих решений**

* Информация и процесс решения
* Внешние поставки и решения «сделать или купить»
* Решения по ассортименту изделий при ограничениях мощности
* Доходность клиента, калькуляция, основанная на деятельности и существенные затраты
* Не существенность прошлых затрат и решение о замене оборудования

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 194- 228.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**8. Ценообразование и управление затратами**

* Расчет минимально-допустимой цены разового заказа
* Целевое ценообразование и управление затратами
* Методы ценообразования, ориентированные на затраты и требуемую отдачу от инвестиций
* Методы ценообразования, ориентированные на спрос
* Метод определения оптимальной цены для достижения максимальных продаж при выведении товара на рынок
* Ценовая дискриминация, пиковое ценообразование

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 598- 687.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Каплан Роберт, Купер Робин. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 352 с.
2. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**9. Система сбалансированных показателей, факторный анализ прибыли**

* Выбор оптимальной стратегии компании на основании анализа деятельности компании;
* Методы управления издержками;
* Разработка системы финансовых и нефинансовых индикаторов для контроля за ходом осуществления стратегии;
* Анализ изменения в операционном доходе для оценки успеха выбранной стратегии;

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 327 - 423 .
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**10. Распределение затрат, оценка прибыльности потребителей, анализ отклонений выручки**

* Этапы отслеживания и распределения затрат при калькуляции издержек производства в цепи стоимости
* Общезаводские ставки в сравнении с индивидуальными ставками отделов (подразделений)
* Распределение затрат от одного отдела к другому
* Распределение корпоративных расходов
* Распределение затрат на сопутствующие товары и побочные продукты
* Распределение выручки от реализации связанных изделий
* Распределение затрат при выполнении государственных заказов
* Затраты на клиента
* Ранжирование клиентов по операционному доходу. Управление высо- и низко-затратными клиентами

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 598- 687.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Каплан Роберт, Купер Робин. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 352 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2012.-800 с.
3. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**11. Учет влияния факторов качества, времени и теория ограничений**

* Качество как инструмент достижения конкурентного преимущества
* Финансовый аспект: оценка стоимости качества
* Потребительский аспект: нефинансовые показатели удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг
* Определение существенных затрат и доходов при реализации программ качества
* Аспект обучения и роста квалификации персонала в совершенствовании качества
* Время как инструмент достижения конкурентного преимущества
* Факторы времени и стоимость времени
* Время технологического цикла, существенные выручка и затраты
* Этапы управления «узкими местами»:
* Устранение времени простоя

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 802- 818.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2012.-800 с.
2. Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. “Олимп-Бизнес”, 2001. – 640с.
3. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

**12. Трансфертное ценообразование в международной торговле**

* Методы расчета трансфертных цен между подразделениями
* Трансфертные цены, основанные на рыночной цене
* Трансфертные цены, рассчитанные на основе полной или частичной себестоимости продукта
* Договорные трансфертные цены
* Принцип выбора оптимальной трансфертной цены

***Основная литература:***

1. Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. С. 823- 858.
2. Ридер

***Дополнительная литература:***

1. Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. “Олимп-Бизнес”, 2001. – 640с.
2. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

# Образовательные технологии

**Методические рекомендации преподавателю**

Программа дисциплины предусматривает проведение лекционных и семинарских занятий. Для максимального усвоения дисциплины лекционный материал излагается с элементами обсуждения, что дополняется устным опросом в начале и дискуссией в конце каждого занятия.

Выполнение самостоятельных работ может быть как индивидуальным, так и малыми группами, каждая из которых выполняет свою работу.

Результаты работы на практических занятиях оцениваются по правильности и скорости решения комплекта задач (не менее 2-х на одно занятие).

Работа активных студентов и студентов, пропускающих занятия по уважительным причинам может быть дифференцирована индивидуальными заданиями, формат работы и сроки сдачи которых определяются преподавателем.

**Методические указания студентам**

Самостоятельная работа студентов осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации самостоятельной работы студентов НИУ ВШЭ – Нижний Новгород», утвержденными УМС от 30.04.2014, протокол № 4».

# Учебно-методическое обеспечение дисциплины

***Основная литература:***

Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Датар Ш. Управленческий учет, Cost Accounting: A Managerial Emphasis – СПб.: Питер, 2012. 687с. Серия: [Библиотека финансового директора](http://www.ozon.ru/context/detail/id/22443428/)

ISBN 978-5-91663-136-4

***Дополнительная литература:***

1. Каплан Роберт, Купер Робин. Функционально-стоимостной анализ: практическое применение: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 352 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2012.-800 с.
3. Электронная версия Cost Accounting, CourseSmart eTextbook, 14th Edition by Charles Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan. © 2011 by Prentice-Hall, Inc. <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/product.asp?isbn=0132109948>

# Материально-техническое обеспечение дисциплины

Рекомендуется использовать проектор для лекций и семинарских занятий, а также компьютеры для решения задач в формате EXCEL.

## Компьютерный презентационный материал

Это программное обеспечение позволяет преподавателям предлагать диалоговое представление с использованием красочной графики основ главы, дополнительные примеры и графические объяснения трудных тем. Некоторые слайды также имеют встроенные крупноформатные электронные таблицы, которые позволят преподавателям проводить исследования " что если " для ситуации, обсуждаемой в слайде. Студенты могут распечатать копию любого слайда.

## Шаблоны крупноформатных электронных таблиц

Эти шаблоны могут использоваться, чтобы решать задачи из учебника и могут выполняться в EXCEL. Документация включает короткую обучающую программу о том, как использовать шаблон. От студентов не требуются иметь глубокое знание методов программирования электронных таблиц. Вместо этого, шаблоны разработаны, чтобы сосредоточить студентов на задаче, представленной в каждом шаблоне.

## Ридер

Ридер представляет собой конспект лекций и включает в себя краткое изложение теоретических основ по управлению логистикой и твердые копии презентационных материалов, используемых в ходе лекций.

Разработчик программы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ Кузин Д.А./

**Приложение 1.**

**Формы и методы проведения практических занятий по дисциплине (включая интерактивные формы обучения)**

**Примерные задачи для практических занятий**

**Задача.** **АВС в маркетинге.** Исходные данные по компании оптовой торговли ATLANTA за 20\_1 год:

Таблица 1. Данные по продуктовым линиям на единицу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Продукт А | Продукт В | Продукт С |
| Цена реализации | $10.00 | $8.00 | $12.00 |
| Стоимость закупки | $8.00 | $5.00 | $11.00 |
| Средний вес, кг | 2 | 3 | 4 |
| Количество заказов от потребителей | 100 | 200 | 200 |

Таблица 2. Виды активности и затраты на них

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Активность | Фактор | Валовые затраты на активность |
| Реализация | Сумма выручки | $49,000 |
| Реклама | Количество проданных товаров | $40,000 |
| Складские операции | Вес проданных товаров | $27,000 |
| Упаковка и отгрузка | Количество проданных товаров | $20,000 |
| Администрация | Количество заказов от потребителей | $10,000 |

Таблица 3. Результаты продаж по территориям и продуктам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели по территориям | Продукт А | Продукт В | Продукт С | Всего |
| Количество проданных товаров |  |  |  |  |
| Запад | 26,000 | 20,000 | 14,000 | 60,000 |
| Юг | 24,000 | 10,000 | 6,000 | 40,000 |
| **ИТОГО** | **50,000** | **30,000** | **20,000** | **100,000** |
| Количество заказов от потребителей |  |  |  |  |
| Запад | 50 | 80 | 150 | 280 |
| Юг | 50 | 120 | 50 | 220 |
| **ИТОГО** | **100** | **200** | **200** | **500** |

**Требуется.** Определить операционный доход по каждой продуктовой линии и территории.

**Задача 12-34. Ценообразование с учетом не только фактора стоимости.**

Air America планирует введение нового ежедневного рейса по маршруту Нью-Йорк – Лос-Анджелес - Нью-Йорк на сверхзвуковом пассажирском самолете типа Concord с одним салоном. Air America находится на стадии определения цены билета туда и обратно и располагает следующей исходной информацией:

|  |  |
| --- | --- |
| Количество мест в самолете | 360 |
| Максимальный спрос на места на один рейс туда и обратно | 300 |
| Питание (входит в стоимость билета)  | $40 на человека |
| Комиссионные системе электронной торговли билетами (все билеты заказываются через Интернет) | 8% от цены билета |
| Топливо на один рейс туда и обратно (не зависимо от числа пассажиров) | $24,000 |
| Годовая амортизация самолетов, выполняющих рейс Нью-Йорк – Лос-Анджелес, распределенная на 1 рейс туда и обратно | $100,000 |
| Оплата услуг наземных служб за один рейс туда и обратно | $10,000 |
| Заработная плата экипажа за один рейс туда и обратно | $8,000 |

Группа маркетинговых исследований компании Air America сегментировала рынок перевозок по данному маршруту на пассажиров, находящихся в служебных командировках и на пассажиров, направляющихся на отдых и обеспечила следующую дополнительную информацию:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Цена за билет туда и обратно | Предположительное число пассажиров |
| Командировочные | $500 | 200 |
| $2,000 | 190 |
| Отдыхающие | $500 | 100 |
| $2,000 | 20 |

Кроме того, группа маркетинговых исследований отметила следующий дополнительный факт. Отдыхающие, как правило, остаются в месте назначения на выходные, а командировочные обычно начинают и заканчивают свое путешествие в течение недели.

**Требуется определить:**

Каковы должны быть цены на билеты рейса Нью-Йорк – Лос-Анджелес - Нью-Йорк?

**Задача 13-26. Система сбалансированных показателей.** (по R. Kaplan). Caltex, Inc, производит бензин и продает его через его собственные бензоколонки. На основе рыночного исследования, Caltex решает, что 60 % всего рынка бензина состоят из "ориентированных на обслуживание клиентов," сегмента индивидуумов с высокими доходами, которые желают платить более высокую цену за бензин, если бензоколонки могут обеспечить превосходное обслуживание клиента типа чистого оборудования, удобного магазина и подъезда. дружественного персонала, способности заплатить кредитной карточкой и наличия высокооктанового топлива. Остающиеся 40 % рынка - "ценовые покупатели", кто надеется покупать самый дешевый доступный бензин. Стратегия Калтекса состоит в том, чтобы сосредоточиться на 60 % ориентированных на обслуживание клиентов. Сбалансированная система показателей Калтекса в течение 2011 года представлена ниже. Для краткости, инициативы, предпринятые для достижения под каждой цели опущены.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Цели** | **Показатели** | **Целевое значение**  | **Достигнутое****значение**  |
| **Финансовые перспективы**Увеличение стоимости акций | Изменение операционного дохода от фактора ценыИзменение операционного дохода от фактора роста | $90,000,000 $65,000,000  | $95,000,000 $67,000,000  |
| **Перспективы удовлетворения клиента**Увеличения доли рынка  | Доля на рынке бензина  | 10%  | 9.8%  |
| **Перспективы внутренних бизнес процессов**Улучшения качества бензинаСовершенствование надежности технологии переработки Обеспечение достаточного количества бензина  | Показатель качества Индекс надежности переработки (%)Индекс доступности продукта (%)  | 94 балла 91%99%  | 95 балла 91%100%  |
| **Перспективы обучения и роста**Увеличение мощности процесса переработки  | Процент процессов переработки с прогрессивными методами контроля  | 88%  | 90%  |

***Требуется***

1. Действительно ли Калтекс был успешен в осуществлении его стратегии в 2011 году? Объясните ваш ответ.

2. Вы включили бы некоторую меру удовлетворения служащего и показатель повышения квалификации служащего в перспективы роста и обучения? Действительно ли эти цели являются критическими для того, чтобы осуществить Калтексу его стратегию? Почему да или почему нет?

3. Объясните, каким образом Калтекс не достиг его целевой доли на рынке бензина, но превысил свои финансовые цели. Является ли "доля на рынке бензина" правильным показателем?

4. Есть ли причинно-следственная связь показателями усовершенствования внутренних бизнес процессов и показателями в перспективе клиента? Какие другие показатели Вы бы добавили?

**Приложение 2.**

**Учебно-методические материалы для организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **The Accountant’s Role in the Organization** |
|  |  |

1. **LEARNING OBJECTIVES**

1. Distinguish financial accounting from management accounting.

2. Understand how management accountants affect strategic decisions.

3. Describe the set of business functions in the value chain and identify the dimensions of performance that customers are expecting of companies.

4. Explain the five-step decision-making process and its role in management accounting.

5. Describe three guidelines management accountants follow in supporting managers.

6. Understand how management accounting fits into an organization’s structure.

7. Understand what professional ethics mean to management accountants.

1. **CHAPTER SYNOPSIS**

Chapter 1 is an important introductory chapter. The underlying premise of this text, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, (14thed.), is the importance of cost accounting data in making managerial decisions. Distinction is made between financial accounting and managerial accounting. **Financial accounting** information is reported to external users and used by investors, lenders, suppliers, and other external stakeholders to evaluate and compare companies. It follows prescribed standards and formats. In contrast, **management accounting** provides financial and nonfinancial information to internal users employing whatever format or costing approach that will allow managers to make the best possible business decisions in today’s competitive environment. Cost accounting provides information for both financial accounting and management accounting; in this text the terms “cost accounting” and “management accounting” are used interchangeably.

Successful management accounting systems capture and report information that helps managers make decisions to fulfill organizational goals in an effective and efficient manner. Management accounting also provides information critical to the planning and control decisions of managers.

A five-step decision process is introduced to guide successful decision making: identify the problem, obtain information, make predictions about outcomes, make a decision, and implement the decision.

Key guidelines for management accountants include: cost-benefit analysis, behavioral considerations, technical considerations, and different costs for different purposes. Understanding of these guidelines is essential for the student to have a solid foundation for material that is presented later in the text.

As those responsible for the integrity of the accounting information used by external and internal parties, accountants must maintain the highest of ethical standards. They must take special care to avoid the appearance of ethical improprieties—not only avoid unethical behavior, but avoid the appearance of such. The Sarbanes-Oxley Act of 2002, passed in response to several large accounting scandals, imposes strict ethical standards on accountants. Professional associations such as the AICPA and the IMA not only impose additional standards on their members but also provide resources that help members identify ethical issues and possible courses of action when ethical dilemmas confront them.

**III. Points of Emphasis**

1. Make sure that the students understand the perspective of cost accounting and how it differs from that of financial accounting.
2. The cost-benefit ratio is pervasive throughout the text. The students should grasp this concept early or they will not fully understand cost accounting.
3. Another recurring theme throughout the text is the five-step decision model. Emphasize this concept and be certain the students are operationally familiar with it.
4. The guidelines to management accounting covered in Learning Objective 5 give the student a proper perspective in order to “do” management accounting.
5. It is helpful and sets an ethical tone for the class if you go over the points included in the IMA Code of Ethical Conduct. Discuss the definitions of the terms covered in the Code, making certain that the students have a grasp of what is involved in ethical conduct.

**CHAPTER 1 QUIZ**

1. Why do most companies adhere to GAAP for their basic internal financial statements?
2. GAAP is required by law for publicly held companies.
3. To use GAAP and another system of reporting would be too costly for most companies.
4. Accountants are required by their code of ethics to use GAAP accounting.
5. Accrual accounting provides a uniform method to measure an organization’s financial performance.
6. Which of the following is *not* true about strategy?
7. It involves matching its capabilities with the opportunities in the marketplace to accomplish its objective.
8. It has a short-term focus.
9. It can be implemented through price competition or product differentiation.
10. It involves the use of strategic cost management.
11. The value chain
12. involves external companies as well as internal activities.
13. is the sequence of business functions in which customer usefulness is added to products or services.
14. applies only to manufacturing companies.
15. is not relevant in today’s cost accounting environment.
16. Which of the following is *not* a key success factor in a company’s effort to deliver increased levels of performance to the customer?
17. Time
18. Innovation
19. Quality
20. Price reduction
21. The five-step decision process
22. includes planning and control activities.
23. is performed exclusively by management accountants.
24. is not often used, as the costs exceed the benefits.
25. must be performed following GAAP guidelines.
26. In supporting managers, management accountants have four guidelines. These guidelines are:
27. Cost-benefit analysis, performance reporting, behavioral considerations, and technical considerations.
28. Cost-benefit analysis, behavioral considerations, technical considerations, and different costs for different purposes.
29. Financial statement preparation, technical considerations, strategic direction, and budgeting.
30. Following functional lines of authority, cost-benefit analysis, behavioral considerations, and use of the value chain.
31. \_\_\_\_\_ management exists to provide advice and assistance to those responsible for attaining the objectives of the organization.
32. Line
33. Functional
34. Staff
35. Risk
36. The Treasurer
37. is the executive responsible for overseeing the financial operations of an organization.
38. undertakes banking, financing, investments, and cash management duties.
39. provides financial information to managers and shareholders and oversees the overall operations of the accounting system.
40. is a different title for the Controller.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **An Introduction to Cost Terms and Purposes** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Define and illustrate a cost object.
2. Distinguish between direct costs and indirect costs.
3. Explain variable costs and fixed costs.
4. Interpret unit costs cautiously.
5. Distinguish inventoriable costs from period costs.
6. Explain why product costs are computed in different ways for different purposes.
7. Describe a framework for cost accounting and cost management.
8. **CHAPTER SYNOPSIS**

Chapter 2 defines and explains important cost accounting terms and concepts that will be discussed in the following chapters. Understanding the concepts and terms discussed in this chapter is a prerequisite to successfully completing the remaining chapters of the text. One guiding principle is that the term **cost** is a relative term, dependent both on the *cost object* chosen and the *purpose* for which cost is being calculated and reported.

Costs are a critical element in most business decisions. Students also need to recognize that companies pay particular attention to costs because every dollar in cost reduction is one more dollar of **operating income,** whereas one more dollar of sales does not necessarily result in the same impact due to the additional costs that may be incurred in generating those sales.

“Cost” is often actually “estimated cost” due to difficulties involved in cost tracing and allocation, relevant range issues, which cost method is used, and the cost-benefit approach to measuring costs. Although there are certain standard costing and reporting methods followed by all, companies calculate and report the same types of data differently depending on their industry and sector. Companies commonly operate in the merchandising, manufacturing, and service sectors.

**III. Points of Emphasis**

1. Although terminology can be boring, it is important that the students grasp and understand the terms introduced in this chapter. They will have some familiarity with some of the terms; however, remind them that these words may have meanings that are different in a cost accounting context.
2. The distinction between inventoriable (or product) cost and period cost is an important one that students may have some trouble grasping, as they are accustomed to treating items such as wages, rent, utilities, and the like as expenses of the period. Likewise, the term *conversion cost* is one that should be mastered early on.

**CHAPTER 2 QUIZ**

1. Galway Co. management desires cost information regarding its Celtic brand. The Celtic brand is a(n)
2. cost object.
3. cost driver.
4. cost assignment.
5. actual cost.
6. The cost of printer paper on a college campus would be a direct cost to the college but would need to be allocated as an indirect cost to
7. departments.
8. buildings.
9. schools.
10. individual student instruction.
11. What is the total fixed cost of the shipping department of Elaine Co. if it has the following information for 2011?

Salaries $800,000 75 percent of employees on guaranteed contracts

Packaging $400,000 depending on size of item(s) shipped

Postage $500,000 depending on weight of item(s) shipped

Rent of warehouse space $250,000 annual lease

a. $850,000

b. $900,000

c. $1,050,000

d. $1,950,000

1. Rosland Graphics successfully bid on a job printing standard notebook covers during the year using last year’s price of $0.27 per cover. This amount was calculated from prior year costs, noting that no changes in any costs had occurred from the past year to the current year. At the end of the year, the company manager was shocked to discover that the company had suffered a loss. “How could this be?” she exclaimed. “We had no increases in cost and our price was the same as last year. Last year we had a healthy income.” What could explain the company’s loss in income this current year?
2. Their costs were all variable costs and the amount produced and sold increased.
3. Their costs were mostly fixed costs and the amount produced this year was less than last year.
4. They used a different cost object this year than the previous year.
5. Their costs last year were actual costs but they used budgeted costs to make their bids.
6. Which type of company converts raw materials into finished products?
7. Not-for-profit
8. Service
9. Merchandising
10. Manufacturing
11. The three categories of inventories commonly found in many manufacturing companies are:
12. Direct materials, direct labor, and indirect manufacturing costs.
13. Purchased goods, period costs, and cost of goods sold.
14. Direct materials, work-in-process, and finished goods.
15. LIFO, FIFO, and weighted average.
16. Inventoriable costs are
17. only purchased goods for resale.
18. a category of costs used only for manufacturing companies.
19. recorded as expenses when incurred and later reclassified as assets.
20. recorded as assets when incurred.
21. Period costs are
22. all costs in the income statement other than cost of goods sold.
23. defined as manufacturing costs incurred this period on the schedule of cost of goods manufactured.
24. always recorded as assets when first incurred.
25. those costs that benefit future periods.
26. The cost of a product can be measured as any of the following *except*as one
27. gathered from all areas of the value chain.
28. identified as period cost.
29. designated as manufacturing cost only.
30. explicitly defined by contract.
31. The primary focus of cost management is to
32. help managers make different decisions.
33. calculate product costs.
34. aid managers in budgeting.
35. distinguish between relevant and irrelevant information.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Cost-Volume-Profit Analysis** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Explain the features of cost-volume-profit (CVP) analysis.
2. Determine the breakeven point and output level needed to achieve a target operating income.
3. Understand how income taxes affect CVP analysis.
4. Explain how managers use CVP analysis in decision making.
5. Explain how managers use sensitivity analysis to cope with uncertainty.
6. Use CVP analysis to plan variable and fixed costs.
7. Apply CVP analysis to a company producing multiple products.
8. **CHAPTER SYNOPSIS**

This chapter presents the cost-volume-profit (CVP) analysis model and illustrates how managers use that model to help answer important “what-if” business questions. CVP analysis also helps management accountants alert managers to the risks and rewards of decisions they are considering by illustrating how the “bottom-line” is affected by changes in activity levels or key pricing or cost components. CVP analysis is based on several assumptions, one of which is that fixed costs can be distinguished from variable costs. However, whether a cost is variable or fixed depends on the time period for the decision and also the range of activity (relevant range) being considered. Students are also presented with a method for applying CVP analysis to companies with multiple products and to situations where there is more than one cost driver. The applicability of CVP to manufacturers, service organizations, and nonprofits is discussed. Contribution margin is also defined and distinguished from gross margin.

**III. Points of Emphasis**

1. The concepts of contribution margin, contribution margin income statement, breakeven, target operating income, along with other measures are introduced in this chapter. This is a “nuts and bolts” chapter that the student should understand if they are to grasp the material covered in future chapters. Spend time having the students work problems covering the concepts from this chapter.
2. Sensitivity analysis is a valuable tool that students can use to determine the expected outcome from various scenarios.
3. Operating leverage is a concept that will help the students understand why operating income changes as it does. Help the students see the usefulness of DOL.

**CHAPTER 3 QUIZ**

1. Which of the following is *not* a factor in cost-volume-profit analysis?
2. Units sold
3. Selling price
4. Total variable costs
5. Fixed costs of a product
6. Which of the following is *not* an assumption of cost-volume-profit analysis?
7. The time value of money is incorporated in the analysis.
8. Costs can be classified into variable and fixed components.
9. The behavior of revenues and expenses is accurately portrayed as linear over the relevant range.
10. The number of output units is the only driver.
11. Contribution margin is calculated as
12. total revenue – total fixed costs.
13. total revenue – total manufacturing costs (CGS).
14. total revenue – total variable costs.
15. operating income + total variable costs.

**Questions 4 through 6 are based on the following data.**

Tee Times, Inc. produces and sells the finest quality golf clubs in all of Clay County. The company expects the following revenues and costs in 2004 for its Elite Quality golf club sets:

Revenues (400 sets sold @ $600 per set) $240,000

Variable costs 160,000

Fixed costs 50,000

1. How many sets of clubs must be sold for Tee Times, Inc. to reach their breakeven point?

a. 400

b. 250

c. 200

d. 150

1. How many sets of clubs must be sold to earn a target operating income of $90,000?

a. 700

b. 500

c. 400

d. 300

1. What amount of sales must Tee Times, Inc. have to earn a target net income of $63,000 if they have a tax rate of 30 percent?

a. $489,000

b. $429,000

c. $420,000

d. $300,000

1. One way for managers to cope with uncertainty in profit planning is to
2. use CVP analysis because it assumes certainty.
3. recommend management hire a futurist whose work is to predict business trends.
4. wait to see what does happen and prepare a report based on actual amounts.
5. use sensitivity analysis to explore various what-if scenarios in order to analyze changes in revenues or costs or quantities.
6. The Beta Mu Omega Chi (BMOC) fraternity is looking to contract with a local band to perform at its annual mixer. If BMOC expects to sell 250 tickets to the mixer at $10 each, which of the following arrangements with the band will be in the best interest of the fraternity?
7. $2500 fixed fee
8. $1000 fixed fee plus $5 per person attending
9. $10 per person attending
10. $25 per couple attending

**Use the following information for questions 9 and 10.**

LSB Company has the following income statement:

Revenues $100,000

Variable Costs 40,000

Contribution Margin 60,000

Fixed Costs 30,000

Operating Income 30,000

9. What is LSB’s DOL?

1. 3.33
2. 2.00
3. 0.50
4. 1.00

10. If LSB’s sales increase by $20,000, what will be the company’s operating profit?

1. $42,000
2. $12,000
3. $50,000
4. $30,000

11.Valley Company sells two products. Product M sells for $12 and has variable costs per unit of $7. Product Q’s selling price and variable costs are $15 and $10, respectively. If fixed costs are $60,000 and Valley sells twice as many units of Product M as Product Q, what is the BEP in units for Product M?

a. 4,000

b. 6,000

c. 12,000

d. 8,000

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Activity-Based Costing and****Activity-Based Management** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Explain how broad averaging undercosts and overcosts products or services.
2. Present three guidelines for refining a costing system.
3. Distinguish between simple and activity-based costing systems.
4. Describe a four-part cost hierarchy.
5. Cost products or services using activity-based costing.
6. Evaluate the costs and benefits of implementing activity-based costing systems.
7. Explain how activity-based costing systems are used in activity-based management.
8. Compare activity-based costing systems and department costing systems.
9. **CHAPTER SYNOPSIS**

Chapter 5 focuses on allocation of indirect costs by using an **activity-based costing** **(ABC)** system. Companies that produce a variety of products need a costing system that allocates costs based on the varying resource demands of each product. Activity-based costing systems can help companies make better decisions about pricing and product mix, and assist in decisions about product design, by providing more accurate information about how different products and services use resources. Activity-based costing systems identify **activities** as the cost objects.

Inaccurate costing systems can provide misleading cost information and may result in **product undercosting** and **product overcosting**. Three guidelines for refining a costing system are: direct-cost tracing, indirect-cost pools, and cost-allocation bases.

A **cost hierarchy** segregates costs into different cost pools. ABC systems typically use a cost hierarchy with four levels—output unit-level costs, batch-level costs, product-sustaining costs, and facility-sustaining costs.

**III. Points of Emphasis**

1. It is important that students understand the consequences of undercosting or overcosting a product. Help them relate this to the advantages of using an activity-based costing (ABC) system. Be certain they understand what is meant by “refining” a cost system.
2. Students will not be familiar with the concept of cost hierarchies. However, understanding how costs are incurred will go a long way toward understanding cost drivers and ABC systems.
3. Just like job costing has a seven-step procedure for implementation, ABC costing has a seven-step procedure. Help the students relate the two and understand differences in the seven steps in each system.

**CHAPTER 4 QUIZ**

1. Production-cost cross-subsidization results from
2. allocating indirect costs to multiple products.
3. assigning traced costs to each product.
4. assigning costs to different products using varied costing systems within the same organization.
5. assigning broadly averaged costs across multiple products without recognizing amounts of resources used by which products.
6. In refining a cost system
7. total direct costs are unchanged because they can be traced in an economically feasible way to the product and traced costs are more accurate.
8. the costs are grouped in homogeneous pools of the same or similar amounts.
9. the criterion of cause-and-effect is used to relate indirect costs to a factor that systematically links to a cost object.
10. the organization looks for cost-allocation bases that will provide a uniform spreading of indirect costs to each product.

**Question 3 is based on the following data.**

The average cost data are for In-Sync Fixtures Company’s (a retailer) only two product lines, Marblette and Italian Marble.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Marblette | Italian Marble |
| Purchase volume | 20,000 | 1,000 |
| Purchase cost per unit | $50 | $50 |
| Shipments received | 12 | 12 |
| Hours used per shipment \* | 5 | 3 |

**\***These data were accumulated after a careful activity analysis.

Currently, In-Sync Fixtures uses a traditional costing system with indirect costs allocated using purchased cost of goods as a basis. In-Sync Fixtures is considering refining the allocation of their receiving costs of $40,000. They realize that the Italian Marble is heavier and requires more care than the Marblette but that the Marblette comes in larger volume.

1. Which statement can be made using the results of the activity analysis performed by In-Sync Fixtures?
2. The use of this refined activity-based costing system will increase the accuracy of the resulting product costs because a more appropriate cost driver will be used as the allocation base.
3. The traditional allocation method currently being used is causing product-cost cross-subsidization with the product line Marblette being undercosted.
4. The cost allocated to the Italian Marble product line under the current traditional system is more than the activity-based costing allocated cost.
5. The use of this refined activity-based costing system will increase the accuracy of the resulting product costs because it probably will cost less to trace the costs to the product lines.
6. Advertising of a specific product is an example of
7. unit-level costs.
8. batch-level costs.
9. product-sustaining costs.
10. facility-sustaining costs.
11. The allocation of indirect costs in an activity-based costing system
12. may require other costs to be allocated to activities before the costs of the activities can be allocated to the products.
13. is simplified because more costs are identified as direct costs.
14. requires the use of heterogeneous cost pools.
15. is simplified because a limited number of activities are identified as cost objects.

**Information for questions 6 and 7 is given below.**

Jackson Enterprises manufactures two products—a basic gizmo and an advanced model gizmo. The company is using an activity-based costing system. They have identified three activities for allocation of indirect costs.

**Activity Cost Driver Cost-Allocation Rate**

Materials receiving Number of parts $2.00 per part

Production setup Number of setups $500.00 per setup

Quality inspection Inspection time $90 per hour

A production run for the basic model is 250 units, for the advanced model, 100 units.

Each unit of product consumes the following activities:

 **Number of Parts** **Number of Setups** **Inspection Time**

Basic Gizmo 10 50 10 minutes

Advanced Gizmo 15 25 20 minutes

Direct costs for the two products are as follows:

 **Direct Materials Direct Labor**

Basic Gizmo $50.00 $ 75.00

Advanced Gizmo $95.00 $125.00

1. The amount of overhead allocated to one unit of the basic model would be
2. $592.
3. $37.
4. $162.
5. $65.
6. The total cost of an advanced model would be
7. $162.
8. $65.
9. $200.
10. $265.
11. A significant limitation of activity-based costing is the
12. attention given to indirect cost allocation.
13. many necessary calculations.
14. operations staff’s attitude toward the accounting staff.
15. use it makes of technology.
16. Evaluating customer reaction of the trade-off of giving up some features of a product for a lower price would best fit which category of management decisions under activity-based management?
17. Pricing and product-mix decisions

b. Cost reduction decisions

c. Design decisions

d. Discretionary decisions

1. Which of the following statements is more representative of activity-based costing in comparison to a department costing system?
2. The use of multiple cost-allocation bases
3. The use of indirect-cost rates for significant resource use
4. The use of activities having a cause-and-effect relationship
5. The use of multiple cost pools

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Master Budget and****Responsibility Accounting** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Describe the master budget and explain its benefits.
2. Describe the advantages of budgets.
3. Prepare the operating budget and its supporting schedules.
4. Use computer-based financial planning models for sensitivity analysis.
5. Describe responsibility centers and responsibility accounting.
6. Recognize the human aspects of budgeting.
7. Appreciate the special challenges of budgeting in multinational companies.
8. **CHAPTER SYNOPSIS**

This chapter introduces the topic of budgets. Budgets are a primary financial planning tool used by businesses and other organizations. The chapter explains how businesses use and prepare budgets as part of the management process. The concept of responsibility centers and responsibility accounting is also discussed and are related to the concept of controllability. In addition, the human factor in budgeting is covered. The cash budget is presented in the Appendix.

**III. Points of Emphasis**

1. Students need to understand the importance of budgeting, even if the budget targets are not achieved. Emphasize the concept that a budget is the financial expression of the goals for the upcoming period. An effective budget requires a well-thought-out strategy.
2. Observe that budgets are more than just a planning tool, but help achieve coordination and communication, are useful as a framework for evaluating performance, and can be used to motivate employees.
3. Make sure the students understand the meaning of such budgetary tools as activity-based budgeting, sensitivity analysis, and kaizen budgeting.
4. In covering responsibility accounting, be aware that students often struggle with the distinction between a profit center and an investment center. Make sure they understand when each is used, and the differences in evaluation for each type. Emphasize the concept of controllability.
5. As time allows cover the cash budget. This is an important budget and it is one the students can relate to in their own lives.

**CHAPTER 5 QUIZ**

1. Budgeting is the common accounting tool companies use for planning and controlling. Budgets
2. provide a measure of planned financial results.
3. are prepared independent of the company’s long term strategies.
4. do not usually reflect actual results, so they are a useless exercise.
5. serve as the financial expression of management’s plans for the upcoming period.
6. [AICPA Adapted] Dewitt Co. budgeted its activity for October 2004 from the following information:
* Sales are budgeted at $750,000. All sales are credit sales and a provision for doubtful accounts is made monthly at the rate of 2 percent of sales.
* Merchandise inventory was $120,000 at September 30, 2004, and an increase of $10,000 is planned for the month.
* All merchandise is marked up to sell at invoice cost plus 50 percent.
* Estimated cash disbursements for selling and administrative expenses for the month are $105,000.
* Depreciation for the month is projected at $25,000.

Dewitt is projecting operating income for October 2004 in the amount of

a. $105,000.

b. $119,000.

c. $129,000.

d. $230,000.

1. Which of the following is *not* a major benefit of budgets?
2. Compels planning
3. Eliminates innovation
4. Provides performance criteria
5. Promotes coordination and communication

**The following data apply to questions 4 and 5.**

Hester Company budgets on an annual basis for its fiscal year. The following beginning and ending inventory levels (in units) are planned for the fiscal year of July 1, 2004 through June 30, 2005.

 July 1, 2004 June 30, 2005

Raw material1 40,000 10,000

Work-in-process 8,000 8,000

Finished goods 30,000 5,000

1 Three (3) units of raw material are needed to produce each unit of finished product.

4. [CMA Adapted] If Hester Company plans to sell 500,000 units during the 2004–2005 fiscal year, the number of units it would have to manufacture during the year would be

a. 505,000 units.

b. 500,000 units.

c. 480,000 units.

d. 475,000 units.

5. [CMA Adapted] If 450,000 finished units were to be manufactured during the 2004–2005 fiscal year by Hester Company, the units of raw material needed to be purchased would be

a. 1,350,000 units.

b. 1,360,000 units.

c. 1,320,000 units.

d. 1,330,000 units.

6. Which of the following does *not* pertain to financial planning models in software form?

1. Reduces computational burden and time required to prepare budgets
2. Eliminates need to update budgets as uncertainty resolved
3. Assists managers with sensitivity analysis
4. Performs calculations that are mathematical representations of relationships in master budget
5. The major cost management concept used in kaizen budgeting is that of
6. eliminating inventories of every type but materials.
7. refinements in the indirect-cost categories for costing systems.
8. continuous improvement.
9. sensitivity analysis using computer-based financial planning models.
10. Which of the following statements does *not* describe responsibility accounting?
11. It measures the plans and actions of each responsibility center.
12. It budgets to emphasize that for which each responsibility center is accountable.
13. It calculates variances between budgeted and actual accountability for each responsibility center.
14. It identifies managers at fault for operating problems by reports for each responsibility center.
15. Controllability
16. is always clear cut as to who has responsibility for a cost.
17. is another term for responsibility.
18. is the responsibility of the corporate controller.
19. is the degree of influence a specific manager has over costs, revenues, and other items.
20. Budgetary slack
21. is going to be included in budget estimates, so it should just be ignored.
22. provides managers with a hedge against unexpected circumstances.
23. should be totally eliminated from the budget.
24. is not found in governmental budgets.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Flexible Budgets, Direct-Cost Variances, and Management Control** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Understand static budgets and static-budget variances.
2. Examine the concept of a flexible budget and learn how to develop it.
3. Calculate flexible-budget variances and sales-volume variances.
4. Explain why standard costs are often used in variance analysis.
5. Compute price variances and efficiency variances for direct-cost categories.
6. Understand how managers use variances.
7. Describe benchmarking and explain its role in cost management.
8. **CHAPTER SYNOPSIS**

This chapter introduces the concept of flexible budgets and variances. Direct-Cost Variances—Direct Materials Price and Efficiency Variances and Direct Labor Price and Efficiency Variances are calculated and analyzed. In addition, managerial use of variances and benchmarking are discussed.

**III. Points of Emphasis**

1. Students will find this material difficult. It is not enough to lecture on the material, variance analysis must be demonstrated and the students must be engaged to the point of calculating variances on their own. It is helpful to walk through the variance exhibits given in the chapter. Also, Exhibit 7–1 can be a useful template for the students in performing variance analysis. The comprehensive variance analysis problems at the end of the chapter are good to reinforce these concepts.
2. Be certain the students understand the interrelationships of efficiency and effectiveness and how easy it may become to emphasize one to the detriment of the other. In addition, emphasize the other uses of variance analysis—organizational learning and continuous improvement. Students can tolerate variance analysis much more readily if they perceive their usefulness.

**CHAPTER 6 QUIZ**

1. [CMA Adapted] Flexible budgets
2. accommodate changes in the inflation rate.
3. accommodate changes in activity levels.
4. are used to evaluate capacity utilization.
5. are static budgets that have been revised for changes in price(s).
6. [CMA Adapted] The following information is available for the Gabriel Products Company for the month of July:

 Static Budget Actual

Units 5,000 5,100

Sales revenue $60,000 $58,650

Variable manufacturing costs $15,000 $16,320

Fixed manufacturing costs $18,000 $17,000

Variable marketing and administrative expense $10,000 $10,500

Fixed marketing and administrative expense $12,000 $11,000

The total sales-volume variance for the month of July would be

a. $2,550 unfavorable.

b. $1,350 unfavorable.

c. $700 favorable.

d. $100 favorable.

1. [CMA Adapted] Bartholomew Corporation’s master budget calls for the production of 6,000 units of product monthly. The master budget includes indirect labor of $396,000 annually; Bartholomew considers indirect labor to be a variable cost. During the month of September, 5,600 units of product were produced, and indirect labor costs of $30,970 were incurred. A performance report utilizing flexible budgeting would report a flexible-budget variance for indirect labor of

a. $170 unfavorable.

b. $170 favorable.

c. $2,030 unfavorable.

d. $2,030 favorable.

1. Which of the following is *not* an advantage for using standard costs for variance analysis?
2. Standards simplify product costing.
3. Standards are developed using past costs and are available at a relatively low cost.
4. Standards are usually expressed on a per-unit basis.
5. Standards can take into account expected changes planned to occur in the budgeted period.
6. Information on Pruitt Company’s direct-material costs for the month of July 2005 was as follows:

Actual quantity purchased 30,000 units

Actual unit purchase price $2.75

Materials purchase-price variance

 —unfavorable (based on purchases) $1,500

Standard quantity allowed for actual production 24,000 units

Actual quantity used 22,000 units

[CPA Adapted] For July 2005 there was a favorable direct-materials efficiency variance of

a. $7,950.

b. $5,500.

c. $5,400.

d. $5,600.

1. Information for Garner Company’s direct-labor costs for the month of September 2005 was as follows:

Actual direct-labor hours 34,500 hours

Standard direct-labor hours 35,000 hours

Total direct-labor payroll $241,500

Direct-labor efficiency variance—favorable $ 3,200

[CPA Adapted] What is Garner’s direct-labor price (or rate) variance?

a. $21,000 favorable

b. $21,000 unfavorable

c. $17,250 unfavorable

d. $20,700 unfavorable

1. Performance evaluation using variance analysis should guard against
2. emphasis on a single performance measure.
3. emphasis on total company objectives.
4. basing effect of a manager’s action on total costs of the company as a whole.
5. highlighting individual aspects of performance.
6. The basic principles and concepts of variance analysis can be applied to activity-based costing
7. by application as to the levels of cost hierarchy.
8. through careful classification of costs as direct and indirect as applied to the product or job.
9. with use of standard costing systems only.
10. only through those activities related to individual units of product or service.
11. Benchmarking is
12. relatively easy to do with the amount of available financial information about companies.
13. best done with the best in their field regardless of type of company.
14. simply reporting the magnitude of differences in costs or revenues across companies.
15. making comparisons to direct attention to why differences in costs exist across companies.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Pricing Decisions and Cost Management** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Discuss the three major influences on pricing decisions.
2. Understand how companies make short-run pricing decisions.
3. Understand how companies make long-run pricing decisions.
4. Price products using the target-costing approach.
5. Apply the concepts of cost incurrence and locked-in costs.
6. Price products using the cost-plus approach.
7. Use life-cycle budgeting and costing when making pricing decisions.
8. Describe two pricing practices in which noncost factors are important when setting prices.
9. Explain the effects of antitrust laws on pricing.
10. **CHAPTER SYNOPSIS**

This chapter describes the relationship between pricing decisions and product costing. Three major influences on pricing decisions are **customers, competitors, and costs.** The time horizon of the pricing decision needs to be considered as there are different factors in play for short-term versus long-term pricing decisions.

The target-costing approach is explained and distinguished from a traditional cost-plus approach. Target costing starts with a market-defined target price and then works back to a calculated target cost. Traditional cost-plus pricing approaches add required profit to product cost to determine product price.

Life-cycle budgeting, price discrimination, peak-load pricing, and the impact of antitrust laws on pricing decisions are also discussed.

**III. Points of Emphasis**

1. As students get involved in setting prices, they need a good understanding of the influences on pricing. Be certain they comprehend the interplay among customers, competitors, and costs in setting prices. Students also need to understand that different dynamics are at play in setting short-term prices versus long-term prices.
2. Students need to understand that target-costing pricing is a totally different approach from cost-plus pricing. Both methods have their place. Emphasize the target-costing approach.
3. Non-value added costs are defined in terms of the customer. “Given a choice, would the customer pay for this cost?” Students frequently do not grasp the customer orientation in this definition.
4. As companies and customers become more environmentally aware, the issues of life-cycle budgeting and costing are becoming more important. There is a greater acknowledgement that the manufacturer may have some responsibility for the product at the end of its life cycle. This increases the importance of life-cycle budgeting. Students should be exposed to why this is becoming an important issue.

**CHAPTER 7 QUIZ**

1. Major influences of competitors, costs, and customers on pricing decisions are factors of
2. supply and demand.
3. activity-based costing and activity-based management.
4. key management themes that are important to managers attaining success in their planning and control decisions.
5. the value-chain concept.
6. Short-run pricing decisions include
7. pricing a main product in a major market.
8. considering all costs in the value chain of business functions.
9. adjusting product mix and volume in a competitive market while maintaining a stable price if demand fluctuates from strong to weak.
10. pricing for a special order with no long-term implications.
11. Burkhart Company manufactures a product that has a variable cost of $25 per unit. Fixed costs total $1,000,000, allocated on the basis of the number of units produced. Selling price is computed by adding a 25 percent markup to full cost. How much should the selling price be per unit for 200,000 units?

a. $31.25

b. $42.00

c. $37.50

d. $30.00

1. The first step in implementing target pricing and target costing is
2. choosing a target price.
3. determining a target cost.
4. developing a product that satisfies needs of potential customers.
5. performing value engineering.
6. The best opportunity for cost reduction is
7. during the manufacturing phase of the value chain.
8. during the product or process design phase of the value chain.
9. during the marketing phase of the value chain.
10. during the distribution phase of the value chain.

**The following data apply to questions 6 and 7.**

Each month, Haddon Company has $275,000 total manufacturing costs (20 percent fixed) and $125,000 distribution and marketing costs (36 percent fixed). Haddon’s monthly sales are $500,000.

1. The markup percentage on full cost to arrive at the target (existing) selling price is

a. 25 percent.

b. 75 percent.

c. 80 percent.

d. 20 percent.

1. The markup percentage on variable costs to arrive at the existing (target) selling price is

a. 20 percent.

b. 40 percent.

c. 80 percent.

d. 66  percent.

1. The price of movie tickets for opening day and the few days following compared to the price six months later is an example of
2. price gouging.
3. peak-load pricing.
4. dumping.
5. demand elasticity.
6. Price discrimination is
7. always illegal.
8. a type of peak-load pricing.
9. not regulated in the United States.
10. the practice of charging different prices to different customers for the same product or service.
11. Which of these do antitrust laws on pricing *not* cover?
12. Collusive pricing
13. Dumping
14. Peak-load pricing
15. Predatory pricing

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Strategy, Balanced Scorecard, and****Strategic Profitability Analysis** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

Recognize which of two generic strategies a company is using.

Understand what comprises reengineering.

Describe the four perspectives of the balanced scorecard.

Analyze changes in operating income to evaluate strategy.

Identify unused capacity and how to manage it.

1. **CHAPTER SYNOPSIS**

Chapter 13 explores the role of strategy in long-range planning, focusing on the two generic strategies of product differentiation and cost leadership.

The balanced scorecard is discussed as a method for implementing and evaluating strategies. The four perspectives of the balanced scorecard—financial, customer service, internal processes, and learning and growth are discussed.

Analysis of changes in operating income using the growth, price-recovery, and productivity components is explored.

Engineered and discretionary costs are defined and distinguished. Capacity utilization is discussed, with a focus on managing unused capacity.

1. **POINTS OF EMPHASIS**
	1. Spend substantial time on the balanced scorecard. This is not just the latest management fad; the balanced scorecard is a management tool that is likely to be around for a number of years. It has already been proven to be a valuable performance evaluation tool. However, to fully realize its potential, management must spend an adequate amount of time in preparation and implementation.

Emphasize that the balanced scorecard is a versatile tool that can be utilized in any type of organization including not-for-profits. Merely substitute the organization’s ultimate objective for the financial perspective.

**CHAPTER 8 QUIZ**

1. Which of the following are two generic strategies described in the text that a company can use?
2. Growth and product differentiation
3. Price recovery and growth
4. Product differentiation and cost leadership
5. Cost leadership and price recovery
6. Reengineering is a key element in
7. cost leadership strategy.
8. price-recovery strategy.
9. product-differentiation strategy.
10. productivity measures.
11. Which of the following is the most critical aspect of a successful reengineering process?
12. Eliminating unnecessary activities and tasks
13. Developing employee skills
14. Changing roles and responsibilities
15. Working across functional lines to focus on the entire business process
16. The balanced scorecard gets its name from
17. an attempt to provide short-run financial results with long-run financial strategies.
18. an attempt to balance product quality and cost reduction.
19. an attempt to match a company’s own capabilities with the opportunities in the marketplace to accomplish an overall objective.
20. an attempt to balance financial and nonfinancial performance measures to evaluate both short-run and long-run performance in a single report.
21. Creating value for customers describes which one of the four perspectives of the balanced scorecard?
22. Financial perspective
23. Customer perspective
24. Internal business process perspective
25. Learning and growth perspective
26. The analysis used for evaluating the success of a strategy through changes in operating income components uses actual results of the current year compared to
27. budgeted results for the current year.
28. actual results for the previous year.
29. target amounts for the current year.
30. budgeted results for the previous year.
31. The growth in market share is used in calculating the net income effect
32. of industry growth.
33. of product differentiation.
34. of cost leadership.

d. of either cost leadership or product differentiation, depending upon the strategy chosen.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Cost Allocation, Customer-Profitability Analysis, and Sales-Variance Analysis** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Identify four purposes for allocating costs to cost objects.
2. Understand criteria to guide cost-allocation decisions.
3. Discuss decisions faced when collecting costs in indirect-cost pools.
4. Discuss why a company’s revenues and costs can differ across customers purchasing the same product.
5. Identify the importance of customer profitability profiles.
6. Subdivide the sales-volume variance into the sales-mix variance and the sales-quantity variance.
7. Subdivide the sales-quantity variance into the market-share variance and the market-size variance
8. **CHAPTER SYNOPSIS**

This chapter extends the discussion on allocation of indirect costs to products, identifying the reasons for such allocations and moving into the criteria and procedures for these allocations. The concept of allocating indirect costs to customers to determine customer profitability is introduced through a discussion of customer-level costs.

The sales-volume variance, introduced in Chapter 7, is expanded to provide management more detailed information about why sales deviated from the budgeted amounts. This variance is subdivided into two components: the sales-mix and sales-quantity variances. The sales-quantity variance is further subdivided into the market-share and market-size variances.

1. **POINTS OF EMPHASIS**
2. It is important that students distinguish between purposes for cost allocation and the criteria for doing so. As there are four of each, students sometimes confuse the two.
3. To illustrate Objective 3, it is a good idea to walk the students through the CAI example in the text. Spend some time working through Exhibit 14-4, so the students understand the allocation process as an overview.
4. Customer-profitability profiles can best be grasped by the students through the use of examples. Going over the details contained in Exhibits 14-5 through 14-8 or by having the students work Problem 14-28 will help reinforce this section of the chapter.
5. Working a problem illustrating the sales-volume, sales-mix, sales-quantity, market-share, and market-size variances will help students grasp these concepts. Also, be certain that this section is tied into the variances as presented in Chapter 7. Problems 14-32 and 14-33 help to illustrate these concepts.

**CHAPTER 9 QUIZ**

1. Which of the following is *not* a primary purpose given in the text for allocating costs?
2. To provide information for economic decisions
3. To motivate managers and other employees
4. To measure income and assets for reporting to external parties
5. To foster cost awareness among managers to improve decisions
6. Which of the following is considered more of an objective than a criterion?
7. Cause-and-effect
8. Benefits received
9. Fairness or equity
10. Ability to bear
11. Homogeneity is used to
12. develop cost pools in which the costs have the same or similar cost-allocation base.
13. develop cost pools of similar amounts for allocation purposes.
14. develop cost pools based upon similarity of origination of costs to be allocated.
15. develop cost pools only for activity-based costing.
16. Information about price discounting can be useful in analyzing revenues of customers if
17. sales people are properly trained in sales forecasting.
18. records in the information system are kept of reductions in selling price below list price.
19. a strictly enforced company policy is in place regarding volume-based price discounts.
20. sales people are on an incentive plan that is based on revenues.
21. Which of the factors that managers must consider in deciding the allocation of resources across customers might provide misleading signals about dropping a current customer?
22. Potential for customer growth
23. Likelihood of customer retention
24. Long-run customer profitability
25. Ability to learn from customer

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Balanced Scorecard: Quality, Time, and the Theory of Constraints** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Explain the four cost categories in a costs-of-quality program.
2. Develop nonfinancial methods and measures to improve quality.
3. Combine financial and nonfinancial measures to make decisions and evaluate quality performance.
4. Describe customer response time and explain why delays happen and their costs.
5. Explain how to manage bottlenecks.
6. **CHAPTER SYNOPSIS**

This chapter looks at the balanced scorecard with particular reference to quality and time factors. Quality can be design quality or conformance quality. Quality costs are usually categorized as appraisal, inspection, internal failure, and external failure. A quality program will incur costs in the first two categories, with the expectation that failure costs will decrease. Several measures designed to detect quality problems are presented.

The chapter also examines time as a competitive tool, focusing on customer-response time and on-time delivery as time-related factors. The Theory of Constraints is discussed, along with the related concept of bottlenecks and how to overcome them.

1. **POINTS OF EMPHASIS**
2. This chapter covers a number of nontraditional topics that students may not readily see as relevant to the study of accounting. However, as society changes, the issues of quality and timeliness have become increasingly important. The cost accountant can assist management in these areas by providing relevant information.
3. Emphasize the two types of quality: quality of conformance and quality of design. Quality of conformance does not require that a product be the best, or have all the “bells and whistles,” but conform to its designed purpose.
4. Also emphasize the four categories of quality cost and the trade-offs that occur. When prevention and appraisal costs increase, internal and external failure costs should decrease.
5. Customer-response time is how long it takes from the time a customer places an order for a product or service to the time the product or service is delivered to the customer. Coupled with on-time performance, these measures of time management can help a company improve its “time-based” performance. Link this improvement to increased profitability so the students understand the relationship.
6. The Theory of Constraints is a valuable tool to have in the cost accountant’s arsenal. However, the very short-term nature of the TOC should not be overlooked. Point out that it is designed to remedy a specific problem—bottlenecks—and is not designed to fix the entire production process. Additionally, overemphasis on the TOC can create an unbalanced overall focus on operations.

**CHAPTER 10 QUIZ**

1. The four cost categories in a cost of quality program are
2. product design, process design, internal success, and external success.
3. prevention, appraisal, internal failure, and external failure.
4. design, conformance, control, and process.
5. design, process specification, on-time delivery, and customer satisfaction.
6. Which of the following is *not* a nonfinancial performance measure for customer satisfaction?
7. Number of defective units shipped to customers as a percentage of the total units of product shipped
8. Number of customer complaints
9. On-time delivery
10. Number of defects for each product line
11. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ is a formal means of distinguishing between random and nonrandom variation in an operating process.
12. Statistical process control (SPC)
13. A Pareto diagram
14. A cause-and-effect diagram
15. A fishbone diagram
16. Nonfinancial measures for internal quality performance include all but which of the following?
17. Employee empowerment
18. Process yields
19. Feedback
20. Product defect levels
21. A key question in relevant cost and relevant revenue analysis is:
22. By how much can sales be increased and costs reduced?
23. What purpose is best served for cost allocation and which criterion is most appropriate?
24. How will total costs and total revenues change under each solution?
25. What are the amounts of incremental costs and incremental revenues under each alternative?
26. An advantage of financial cost of quality measures is that they
27. are often easy to quantify and understand.
28. provide immediate short-run feedback on whether quality improvement efforts have, in fact, succeeded in improving quality.
29. direct attention to physical processes and therefore focus attentions on the precise problem areas needing improvement.
30. provide a single, summary measure of quality performance.
31. The amount of time between when a customer places an order for a product or requests a service to when the product or service is delivered to that customer is called
32. customer-response time.
33. order receipt time.
34. order delivery time.
35. manufacturing lead time.
36. Delays in customer-response time occur because of the
37. uncertainty about when customers will order products.
38. unused capacity that impedes average manufacturing time.
39. customers’ response in paying invoices on time.
40. overemphasis on measuring time drivers.
41. Throughput contribution measures
42. the amount of investment in inventories.
43. revenues minus operating costs.
44. revenues minus direct materials cost of goods sold.
45. bottleneck revenues.
46. Which of the following is *not* one of the steps in managing bottlenecks under the theory of constraints?
47. Identify the bottleneck resource by searching for resources with large quantities of inventory waiting to be worked on.
48. Increase the efficiency and capacity of the nonbottleneck resources.
49. Subordinate all nonbottleneck operations to the bottleneck operation.
50. Increase the efficiency and capacity of the bottleneck operation.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Management Control Systems, Transfer Pricing, and Multinational Considerations** |
|  |  |

**I. LEARNING OBJECTIVES**

1. Describe a management control system and its three key properties.
2. Describe the benefits and costs of decentralization.
3. Explain transfer prices and four criteria used to evaluate alternative transfer price methods.
4. Illustrate how market-based transfer prices promote goal congruence in perfectly competitive markets.
5. Understand how to avoid making suboptimal decisions when transfer prices are based on full cost plus a markup.
6. Describe the range of feasible transfer prices when there is unused capacity.
7. Apply a general guideline for determining a minimum transfer price.
8. Incorporate income tax considerations in multinational transfer pricing.
9. **CHAPTER SYNOPSIS**

Chapter 22 discusses the links among management control systems, strategy, organizational structure, and accounting information. The costs and benefits of centralized and decentralized organizational structures are compared. Pricing of products transferred between different company divisions or departments is reviewed and the impact of transfer price on subunit and corporate profits is examined.

1. **POINTS OF EMPHASIS**
2. Students frequently are aware of the term *management control system*, but may not have a grasp of what it really is. They should understand the definition and properties of such a system.
3. Decentralization is a central concept in businesses with diverse operations. Students should be aware of the advantages and disadvantages of a decentralized management structure.
4. With the prevalence of decentralization, transfer pricing is prevalent. Students should understand the need for transfer pricing in a decentralized operation, the criteria to be considered in setting transfer prices, and the methods by which transfer pricing may be done. Be certain they understand that there is no final, correct way to do transfer pricing; as the environment changes, so will the transfer-pricing methods.
5. In an increasingly global economy, international issues in transfer pricing related to income and other taxes should be taken under consideration. The effects of different tax rates should be understood, along with strategies that are available to exploit these differences.

**CHAPTER 11 QUIZ**

1. If management decides to pursue an unwise goal, the management control system for that company should
2. reinforce this company goal.
3. be scrapped because an unwise goal will harm the company and should not be reinforced with a systematic approach.
4. not be changed from the previous wise goals to incorporate the current unwise goal.
5. not tie the managers’ reward to the pursuit of an unwise goal.
6. Which of the following is *not* a benefit associated with decentralization?
7. Quicker decision making
8. Increased motivation of subunit managers
9. Increased competition among managers
10. Greater responsiveness to local needs
11. Which of the following is a cost associated with decentralization?
12. Not enough time spent in gathering information about different subunits of the organization
13. Decreased loyalty toward the organization as a whole
14. More management development and learning
15. Lack of day-to-day involvement by top management in operating decisions
16. [CPA Adapted] In a decentralized organization in which subunits may buy goods from one another, the transfer-pricing system should be designed primarily to
17. allow subunit managers to buy from external parties.
18. increase the consolidated value of inventory.
19. minimize the degree of autonomy of subunit managers.
20. evaluate performance of individual subunits and their managers.
21. [CPA Adapted] In order to motivate subunit managers to exert effort to maximize their own subunit’s operating income, interdivisional transfers of a product preferably should be made at prices
22. equal to fully allocated costs to the producing subunit.
23. equal to the market price of the product.
24. equal to variable costs of the producing subunit.
25. negotiated by top management.

**Приложение 3**

# Фонд оценочных средства для текущего контроля и аттестации студента

**Текущий контроль. Домашнее задание.**

**Примерный кейсы для домашнего задания**

**CASE 1.**

В настоящее время компания ASP имеет годовым объёмом продаж $900,000,000.

Компания производит писчебумажные продукты: бумагу для записей, блокноты, поздравительные открытки и т.п.

ASP вступила на путь вовлечения своих клиентов в программу предоставления дополнительных услуг под названием «Total Forms Control” (TFC) под девизом: “*Мы знаем, что Вам нужно – правильный товар в правильное время”.*

Услуги, предоставляемые участникам TFC, включают: складирование, комплектацию и доставку форм (включая оплату на обслуживание складского запаса).

Услуги по комплектации предусматривают: услугу Pick-Pack, когда рабочие открывают стандартные упаковки для создания набора стандартных товаров в нестандартном количестве и услугу Desk Top, когда комплектуется набор нестандартного (сделанного на заказ) товара в нестандартном количестве.

Компания использует компьютерную систему, позволяющую отслеживать по каждого клиенту: количество заказов и наименований полученного товара, характер заказа, среднемесячный запас на складе и т.д.

ASP рассматривает подразделение, осуществляющее программу TFC как независимый центр прибыли, получающий товар от производственных подразделений по трансфертным ценам.

Фактические затраты подразделения по программе TFC за 2006 году (в тыс.) были следующие:

|  |  |
| --- | --- |
| Стоимость реализованной продукции | $24,059 |
| Хранение и комплектация | $4,932 |
| *% от стоимости реализованной продукции* | *20,5%* |
| Среднегодовой запас | $10,873 |
| Среднегодовая стоимость капитала | 10,4% |
| Всего затрат по обслуживанию запаса | $1,131 |
| *% от стоимости реализованной продукции* | *4,7%* |
| Доставка | $1,684 |
| *% от стоимости реализованной продукции* | *7,0%* |

В начале 2012 года на совещании в компании по обсуждению рентабельности программы TFC генеральный директор ASP выступил со следующим заявлением:

«Подразделение по производству бизнес-форм имеет ставку возврата инвестиций 20%, а подразделение, реализующее программу TFC - только 6%. Кто-нибудь может объяснить мне в чем дело? Мы вложили значительную сумму в создание компьютерной системы по анализу информации по каждому клиенту и она не используется полностью. При этом объём реализации не увеличивается и мы теряем клиентов. Счета клиентам выставляются по-старому принципу: покрыть затраты за услуги предыдущего периода плюс гарантирующая реализацию 20% наценка.

Например:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Клиент А | Клиент В |
| Стоимость реализованной продукции | **$50,000** | **$50,000** |
| Хранение и комплектация (20,5%) | $10,250 | $10,250 |
| Альтернативные затраты по обслуживанию запаса (4,7%) | $2,350 | $2,350 |
| Доставка (7%) | $3,250 | $3,250 |
| Итого плата за услуги | **$16,100** | **$16,100** |
| Наценка (20%) | **$13,220** | **$13,220** |
| Всего к оплате | **$79,320** | **$79,320** |

Сравним данные компьютерной системы по этим клиентам:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | Клиент А | Клиент В |
| Количество накладных | 364  | 790  |
| Количество наименований товара | 940 (все Pick-Pack) | 2500 (все Pick-Pack) |
| Среднегодовой запас на складе | 350 упаковок  | 700 упаковок |
| Среднемесячная стоимость запаса | $15,000 | $50,000 |
| Количество поставок Desk-Top | - | 26 |
| Затраты на доставку | $2,250 | $7,500 |

Кажется несправедливым что эти два клиента получили одинаковые счета от нас, в то время как один держал уйму своего товара у нас на складах и причинял массу беспокойства необходимостью поставок малыми партиями. Мы должны выставлять реальные счета нашим клиентам, согласно фактических услуг использованных ими. Наши клиенты будут искать возможность уменьшения своих затрат и непроизвольно помогут уменьшить затраты программы TFC, возможно нам при это придется отказаться от не рационально используемых мощностей или … людей».

После окончания совещания управляющий подразделения, реализующего программу TFC, собрал совещание менеджеров по этому вопросу.

Из протокола совещания подразделения:

**Менеджер склада:**

-Какие могут быть к нам претензии? Мы нуждаемся в увеличении арендуемых складских площадей, поскольку они зависят от количества хранящихся упаковок с товаром для клиентов. Причем некоторые, кажется, лежат у нас вечно. Мне надоели длительные телефонные переговоры, рассылка уведомлений по почте и командировки к клиентам с целью забрать свои заказы. В этом году я был в командировках в общей сложности два месяца. Кроме того, 15% наших площадей занимает участок комплектации.

В принципе мы также можем уменьшить складские площади, если число упаковок уменьшится.

Однако затраты на оформление и отгрузку товара определяются количеством накладных и на каждую накладную клиент может заказать столько наименований сколько хочет.

**Менеджер отдела комплектации:**

-Я не беспокоюсь если в одной накладной 100 наименований товара или один товар в 100 накладных. Моим рабочим, малоквалифицированным иностранцам, находящимся на сдельной оплате, все равно придется комплектовать 100 наименований.

Много проблем доставляют заявки Pick-Pack. Почти все накладные сейчас содержат это требование. Почему клиенты заказывают не целую упаковку на 500 наименований, а требуют 499? Если бы они знали какие при этом затраты труда? По моим подсчетам они составляют примерно 42% от общих бюджетных трудозатрат отдела комплектации.

Ну и вершина всего - это поставки Dеsk-Top. Это настоящая головная боль для моих рабочих, и они справедливо требуют за это специальной доплаты за сложность и ответственность выполняемых операций, хотя по моим подсчетам трудозатраты при этом составляют только 14% от общих бюджетных трудозатрат отдела комплектации. Кроме того, мне часто приходиться бывать в командировках для уточнения специфических требования Dеsk-Top поставок (только за этот год я был в командировках 20 дней)

**Менеджер отдела обработки информации:**

-Все что мы делаем, это заполняем накладные линия за линией наименованиями товаров. Основные расходы у нас это плата труда операторов. Потребители напрасно думают, что ввод информации по заказам простое дело.

**Главный бухгалтер подразделения :**

За 2006 год общее количество клиентов компании составило 1100.

Хранилось на складе 350,000 стандартных упаковок. Было обработано 310,000 накладных, каждая в среднем на 2,5 наименования товара (90 % наименований товаров требовали Pick-Pack обработки). Было выполнено 8500 Desk-Top поставок.

-Общие затраты подразделения за 2006 год были следующие (в тыс.):

|  |  |
| --- | --- |
| Аренда помещений | $1,424 |
| Амортизация оборудования склада | $208 |
| Коммунальное обслуживание | $187 |
| Заработная плата рабочих склада | $909 |
| Телефон | $96 |
| Охрана | $3 |
| Налоги на рабочих отдела комплектации | $104 |
| Командировки | $40 |
| Почтовые услуги | $56 |
| Заработная плата администрации | $316 |
| Временная помощь грузчикам | $17 |
| Зарплата рабочих отдела комплектации | $1,735 |
| Обработка информации | $612 |
| **ИТОГО** | **$5,707** |

**Требуется:**

1. Рассчитать счета клиентов А и В в соответствии с требованиями руководства компании.
2. Предложить мероприятия по увеличению прибыльности подразделения, реализующего программу TFC.

**CASE 2: Гибридная технология - насколько это актуально?**

Гибридные автомобили - автомобили работающие на бензине и на электричестве. Вопреки распространенной точке зрения, эти автомобили не должны останавливаться, чтобы перезарядиться - они перезаряжаются автоматически во время движения через регенеративную тормозную систему. Процесс перезарядки использует кинетическую энергию, которая теряется обычной тормозной системой. “Гибриды - единственная реальная альтернатива бензиновому двигателю,” отмечает Prabhakar Patil, главный инженер программы гибридной технологии компании "Форд". Автомобили работают на топливных элементах, которые позволяют автомобилю отключать бензиновый двигатель перед светофорами или в пробках, когда бензиновый двигатель работает на холостом ходу - время, когда бензиновые двигатели наименее эффективны и токсичны для окружающей среды. Некоторые гибриды даже используют электрические двигатели, для управления рулевым приводом с усилителем и увеличения мощности автомобиля на высоких скоростях и при трогании с места. Гибридные автомобили в среднем на 25% имеют меньший расход топлива на километр пробега по сравнению с обычными автомобилями. Таблицы 1 и 2 детализируют выгоды гибридов.

Таблица 1: Свойства гибридного транспортного средства

|  |  |
| --- | --- |
| **·** | уменьшается выхлоп вредных веществ, увеличивается эффективность использования топлива |
| **·** | бензиновый двигатель отключается, когда транспортное средство остановлено |
| **·** | электрический двигатель сокращает время при трогании с места |
| **·** | регенеративные тормоза возвращают энергию, перезаряжать батарею |
| **·** | вы делаете мир более чистым местом, управляя транспортным средством с меньшей степенью загрязнения |
| **·** | сниженный расход топлива экономит Ваши деньги, и помогает Вам сохранить ограниченные нефтяные ресурсы планеты. |
| **·** | управление транспортным средством более легкое и оптимальное, потому что и бензиновый и электрический двигатели работают для Вас |
| **·** | не требуется подключать батареи к чему -либо |
| **·** | вы получаете все удобства обычных транспортных средств: например, кондиционирование воздуха, прослушивание музыки при выключенном бензиновом двигателе |

Таблица 2: Сравнение различных видов транспортных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Обычное**  | **Гибридное** | **Электрическое**  |
| Максимальный пробег на одной заправке (перезарядке) | 350 миль | 450-550 миль | 100 миль |
| Экономия бензина | База для сравнения | 30-50% по сравнению с бензиновым | 100% по сравнению с бензиновым |
| Дозаправка | Обычная с остановкой | Обычная с остановкой (менее часто) | Периодическое подключение с остановкой |
| Экологическая безопасность (выброс вредных веществ)  | База для сравнения | На 95% более чистый чем бензиновый двигатель  | Нулевая эмиссия |
| Рабочие характеристики | 4 цилиндра | Как V6 | Как 4 цилиндра. |
| Увеличение цены | База для сравнения | Не определено | $10,000  |

Если выгоды гибридных автомобилей являются настолько значительными, почему не все покупают их?

Первые гибриды имели многочисленные технологические проблемы, чтобы даже быть рассмотренными в качестве альтернативы большинством потребителей бензиновых автомобилей. Сегодня изучение потребительского спроса свидетельствует о полной противоречий, но непрерывно развивающейся истории вхождения гибридов на рынок. Согласно маркетинговым исследованиям 2000 года, большинство потребителей полагало, что электрические автомобили это странно выглядящие устройства для движения в городе, не подходящие для использования в качестве семейных автомобилей, потому что они являются маленькими и должны перезаряжаться. Эти исследования показали, что менее чем 20% покупателей автомобилей знали о новом поколении гибридов и что менее чем 3% покупателей автомобилей рассмотрят в качестве покупки гибридный автомобиль до 2012 года. Автомобильная промышленность сообщает, что из 17 миллионов автомобилей, проданных в 2001, только 20,000 были гибриды.

Однако, современные исследования и перспективные прогнозы показывают, что в 2006 году, американские потребители купят 500,000 гибридных автомобилей и 90% он-лайн покупателей автомобилей рассмотрели бы в качестве варианта для покупки гибридную версию модели их существующего автомобиля или грузовика, если бы такая предлагалось.

Фактические продажи гибридных автомобилей в США в 2002 году были 36 000 штук - увеличение по сравнению с 2001 годом на 80%. Международная консалтинговая фирма провела в 2003 году глобальное исследование отношений потребителя к гибридным автомобилям. Полученные данные показали, что 90% североамериканских потребителей рассмотрят гибридный вариант при покупке нового автомобиля, если цена будет приемлемой (большинство респондентов (90%) отметило удорожание гибрида по сравнению с бензиновым аналогом на десять процентов как предельное), и они не должны будут пожертвовать при это мощностью автомобиля или комфортом. 75% респондентов сказали, что они рассмотрели бы замену их существующего автомобиля или грузовика гибридом уже в следующем году, если бы предыдущие условия были выполнены. Однако, больше чем 50% европейцев сказали, что они не будут рассматривать гибрид, отмечая, что технология не достаточно развита. Учитывая, что большинство американских потребителей эксплуатирует легковой автомобиль или грузовик в среднем 4 года, исследователи отметили, что не следует ожидать реального увеличения продаж гибридов в США до 2008 года.

Сегодня гибридный автомобиль/грузовик похож на любой другой автомобиль/грузовик, хотя в некоторых случаях, это может быть немного различная модель с различным названием. Гибридная Honda Civic выглядит внешне также как бензиновая версия, за исключением гибридной эмблемы на капоте. Цена за гибрид на $2,500 больше чем за его бензиновую копию. Форд выпускает гибридный джип Escape, который проходит 40 миль на 1 галлоне. Бензиновый аналог проходит только 23 мили на 1 галлоне, но стоит на $3,000 меньше. Кроме увеличенной цены покупки, потребителям, вероятно, придется понести дополнительные затраты на батареи и обслуживание их. Батареи, как ожидают, будут служить в среднем 8 лет, после этого срока потребитель, должен будет заменить батарею за $2,000. Кроме того, не все дилеры, вероятно, будут в состоянии обслужить гибрид в первое время.

Три американских изготовителя (Форд, Дженерал Моторс и Крайслер Daimler) в среднем потратили 27 миллионов долларов каждый на развитие гибридной автомобильной технологии. В тоже время компании Honda и Тойота потратили более 50 миллионов долларов каждая. Тойота была первой на рынке с серийной гибридной моделью Prius в 2000 году и планирует продавать гибридные автомобили по 300,000 штук ежегодно с 2005 года. Тойота убеждена, что рынок взорвется в ближайшие два года. “Мы не видим никаких причин, почему сегодняшний автомобильный рынок не выбрал бы гибрид,” отмечает Джан Брукес, менеджер разработки гибридных автомобилей Тойоты, “и мы собираемся быть там, чтобы удовлетворить все потребности – по мощности, надежности, цене, обслуживанию и комфорту.”

Дженерал Моторс (GM) полагает, что гибридная технология может использоваться для всех ее моделей, но сосредоточилась на рынке легких грузовиков для достижения конкурентного преимущества. “Мы предложим автомобили, джипы и грузовики, которые включают гибридную технологию, но мы видим наше ключевое положение в легких грузовиках,” говорит Франк Лестер, вице-президент по маркетингу GM. GM полагает, что в малом бизнесе, где в основном используют легкие грузовики, потребители будут мотивированы не только безвредным для окружающей среды выхлопом грузовика и его хорошими показателями по экономии топлива, но также и наличием бортового генератора с возможностью внешнего подключения. В результате они планируют потратить к 2006 году дополнительно 18 миллионов долларов на научные исследования по гибридным легким грузовикам и 9 миллионов долларов по легковым гибридным автомобилям. GM ожидает, что с 2006 года, они будут продавать ежегодно 95,000 гибридных легковых автомобилей и 69,900 гибридных легких грузовиков. GM рассчитывает, что начиная с 2006 года, из всех продаж различными компаниями на американском рынке легких грузовиков 20% будут гибридными. GM надеется быть игроком номер один на гибридном рынке легких грузовиков. Хотя эти планы составляют малую часть от 17 миллионов легковых автомобилей и 1 миллиона легких грузовиков, проданных в 2001 году на американском рынке, GM ожидает многого от развития гибридной технологии к 2012 году. GM полагает, что её доля на рынке легковых автомобилей к 2012 году будет 26%, а её доля в сегменте легких грузовиков - 34%. Предполагается, что рынок легковых автомобилей вырастет в среднем на 2.5% в год в период с 2002 – 2012, в то время как рынок легких грузовиков будет расти со средней скоростью 2.1% в год.

Переменные затраты производства гибридных легковых автомобилей GM на $1800 больше чем их бензиновых копий, а гибридных легких грузовиков в среднем больше на $1950. Маркетологи GM полагают, что они cмогут продавать гибридные легковые автомобили со средней наценкой $2500, а гибридные легкие грузовики с наценкой в размере $4200. GM обычно устанавливает 20% величину покрытия (contribution margin) на свои бензиновые легковые автомобили, которые продают за среднюю цену $24,000 и 24% величину покрытия (contribution margin) на легкие бензиновые грузовики, которые продают за среднюю цену $36,000. Одновременно с увеличением производственных переменных затрат, GM предполагает, что дополнительно вложит 14 миллионов долларов в маркетинговые коммуникации, чтобы потребители осознали достоинства гибридных автомобилей, 3 миллиона долларов в программы обучения дилеров и 6 миллионов долларов в программы обучения персонала сервисных центров.

**Требуется определить (приведите расчеты при необходимости):**

1. Каков средний цикл закупки легковых автомобилей в США?
2. Какова для GM доля на рынке гибридных легких грузовиков в 2006 году?
3. Какова величина покрытия (contribution margin) в процентах для гибридных легких грузовиков GM?
4. Сколько гибридных легких грузовиков GM должен продать, чтобы возвратить сумму начальных инвестиций в гибридную технологию и расходы на НИОКР (предполагается, что только продажи легких гибридных грузовиков покрывают начальные инвестиции)?
5. Сколько гибридных легковых автомобилей GM должен продать, чтобы возвратить сумму начальных инвестиций в гибридную технологию и расходы на НИОКР (предполагается, что только продажи легковых автомобилей покрывают начальные инвестиции)?
6. Если бы Вы принимали решение о поддержке только одной товарной линии (легкие грузовики или легковые автомобили), что бы Вы рекомендовали GM? Почему?
7. Какие внешние факторы, по вашему мнению, имеют самое большое влияние на GM в принятии гибридной технологии как основы производства к 2012 году? (укажите факторы в порядке уменьшения степени влияния).

**Таблица. Описание уровня компетенций по данному контролю**

|  |
| --- |
| **Дисциплина Управленческий учет****Образовательная программа «Маркетинг»**Уровень образования - магистрТип контроля:текущий – **домашнее задание** Индивидуальное/**групповое** (нужное подчеркнуть) |
| Компетенция (-ции),которые планируется проверять | Состав компетенции*РБ –ресурсная база, СД – основные способы деятельности, опыт, МЦ – мотивационно-ценностная составляющая*) | Уровень овладения*«низкий» уровень**«базовый» уровень* *«продвинутый» уровень* |
| *СК – 6*Способен анализировать, верифицировать информацию, оценивать ее в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и синтезировать недостающую информацию и работать в условиях неопределенности  | *РБ*  | 1 |
| 2 |
| 3 |
| *СД* | 1. Для решения задания студент использует источники, рекомендованные преподавателем. Представляет результат в соответствии с шаблоном, разработанной преподавателем или описанной в базовом учебнике.
 |
| 1. Для выполнения задания студент использует предложенную преподавателем схему решения, аргументирует правильность полученного результата собственного решения по распределению ресурсов в потоке создания ценности.
 |
| 1. Для выполнения задания студент использует методику из дополнительных источников или самостоятельно разрабатывает алгоритм решения и находит оптимальный результат распределения ресурсов в потоке создания ценности.
 |
| *МЦ* | 1 |
| 2 |
| 3 |
| *ПК – 24*Способен использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации | *РБ* | 1. При выполнении задания студент выбирает шаблон решения из базового учебника и получает *неоптимальный* результат по критерию максимизации прибыли в потоке создания ценности.
 |
| 1. При выполнении задания студент выбирает шаблон решения из базового учебника и получает *оптимальный* результат по критерию максимизации прибыли в потоке создания ценности.
 |
| 1. При выполнении задания студент использует оригинальный алгоритм решения, умеет аргументировать его выбор и получает оптимальный результат по критерию максимизации прибыли в потоке создания ценности.
 |
| *СД* | 1. Для выполнения задания студент запрашивает у преподавателя дополнительную информацию. Получает неоптимальный результат в соответствии с примером, решенным преподавателем в классе.
 |
| 1. Выполняет задание самостоятельно. Получает оптимальный результат в соответствии с примером, решенным преподавателем в классе.
 |
| 1. Выполняет задание самостоятельно. Получает оптимальный результат несколькими способами, аргументирует область применения, достоинства и недостатки каждого из них.
 |
| *МЦ* |  |
|  |
|  |
| *ПК – 26*Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку | *РБ* | 1. Для проведения анализа студент использует информацию, данную преподавателем; действует по методологии, заданной преподавателем.
 |
| 1. При выполнении задания студент использует основную и дополнительную литературу; самостоятельно определяет метод решения.
 |
| 1. При выполнении задания студент самостоятельно определяет источники и алгоритм решения.
 |
| *СД* | 1. Для выполнения задания студент использует материалы, предлагаемые преподавателем.
 |
| 1. Для выполнения задания студент запрашивает у преподавателя дополнительную информацию, направленную на поиск оптимального решения с минимальными трудозатратами.
 |
| 1. Для выполнения задания студент самостоятельно реализует технологию поиска оптимального решения с минимальными трудозатратами (может внести дополнительную информацию в постановку задачи, разработать собственный шаблон решения).
 |
| *МЦ* | 1 |
| 2 |
| 3 |
| *ПК – 13*Способен использовать методы количественного и качественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования в сфере управления | *РБ* | 1  |
| 2 |
| 3 |
| *СД* | 1. Студент представляет результат в соответствии с методикой, разработанной преподавателем или описанной в базовом учебнике.
 |
| 1. Для выполнения задания студент использует предложенную преподавателем схему решения, аргументирует оптимальность решения и дает управленческие рекомендации.
 |
| 1. Для выполнения задания студент использует методику из дополнительных источников или самостоятельно разрабатывает алгоритм решения с минимальными трудозатратами, находит оптимальный по критерию максимизации прибыли ответ и дает управленческие рекомендации на перспективу.
 |
| *МЦ* | 1 |
| 2 |
| 3 |

 **Таблица. Критерии оценок по данной форме текущего контроля «Домашнее задание»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка по 10 балльной шкале | Оценка по 5-балльной шкале | Уровень освоения компетенций |
| 1-3 | неудовлетворительно | студент не демонстрирует необходимый уровень компетенций |
| 4 | удовлетворительно | студент демонстрирует:СК-6 Низкий уровень |
| 5 | удовлетворительно | ПК-24 Низкий уровеньПК 26 Низкий уровеньПК 13Низкий уровень |
| 6 | хорошо | студент демонстрирует: СК-6 Базовый уровень ПК-24 Низкий уровеньПК 26 Низкий уровеньПК 13Низкий уровень  |
| 7 | хорошо | студент демонстрирует: СК-6 Низкий уровеньПК-24 Базовый уровеньПК 26 Базовый уровеньПК 13Базовый уровень |
| 8 | отлично | студент демонстрирует: СК-6 Продвинутый уровеньПК-24 Базовый уровеньПК 26 Продвинутый уровеньПК 13Базовый уровень  |
| 9 | отлично | студент демонстрирует: СК-6 Базовый уровеньПК-24 Продвинутый уровеньПК 26 Продвинутый уровеньПК 13Продвинутый уровень |
| 10 | отлично | студент демонстрирует: СК-6 Продвинутый уровеньПК-24 Продвинутый уровеньПК 26 Продвинутый уровеньПК 13Продвинутый уровень |

**Итоговый контроль. Экзамен**

**Вопросы для использования на экзамене:**

1. Анализ отклонений выручки и объема продаж компании (от бюджетных или за несколько периодов)
2. Составление бюджета торговой компании и анализ его отклонений
3. Составление основного бюджета производственной компании и анализ его отклонений
4. Целевое ценообразование и методы снижения затрат
5. Определение прибыльности товаров (клиентов) по видам активности
6. Понятие комплексного анализа отклонений бюджета, как инструмента эффективного управления организацией
7. Формирование гибких бюджетов и анализ их отклонений
8. Анализ отклонений выручки
9. Расчет отклонений цен закупки и эффективности использования прямых вложений
10. Сравнительный анализ отклонений контрольных показателей в компаниях- конкурентах
11. Расчет и анализ отклонений переменных и постоянных накладных расходов
12. Влияние метода учета стоимости запасов и выбора уровня мощности на отклонения операционного дохода
13. Расчет и анализ отклонений в системах учета затрат по видам деятельности
14. Сбалансированная система оценочных индикаторов (Balanced Scorecard), количественная оценка успеха выбранной стратегии
15. Вычисление отклонений переменных и постоянных накладных расходов;
16. Контроллинг выручки
17. Принципы выявления существенных затрат;
18. Количественные и качественные факторы в управленческих решениях;
19. Концепция альтернативной стоимости и её применение в принятии решения;
20. Концепция выбора среди множества выпускаемых изделий, когда имеются ограничения мощности;
21. Финансовый анализ управленческого решения по открытию (закрытию) филиалов и увеличению (сокращению) клиентской базы

**Таблица. Описание уровня компетенций по данному контролю**

|  |
| --- |
| **Дисциплина Управленческий учет****Образовательная программа «Маркетинг»**Уровень образования - магистрТип контроля:итоговый – **экзамен** **Индивидуальное**/групповое (нужное подчеркнуть) |
| Компетенция (-ции),которые планируется проверять | Состав компетенции*РБ –ресурсная база, СД – основные способы деятельности, опыт, МЦ – мотивационно-ценностная составляющая*) | Уровень овладения*«низкий» уровень**«базовый» уровень* *«продвинутый» уровень* |
| *СК – 6*Способен анализировать, верифицировать информацию, оценивать ее в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и синтезировать недостающую информацию и работать в условиях неопределенности  | *РБ*  | 1 |
| 2 |
| 3 |
| *СД* | 1. Студент представляет правильный результат в соответствии с методикой, разработанной преподавателем или описанной в базовом учебнике.
 |
| 1. Для выполнения задания студент использует предложенную преподавателем схему решения, аргументирует правильность полученного результата, дает управленческие рекомендации.
 |
| 1. Для выполнения задания студент самостоятельно разрабатывает алгоритм решения и находит правильный ответ.
 |
| *МЦ* | 1 |
| 2 |
| 3 |
| *ПК – 13*Способен использовать методы количественного и качественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования в сфере управления | *РБ* | 1. При выполнении задания студент выбирает типовые решения из базового учебника и получает правильный результат.
 |
| 1. При выполнении задания студент выбирает типовые решения из базового учебника по большинству задач и получает правильный числовой результат. Отдельные задачи решает оригинальным образом.
 |
| 1. При выполнении задания студент использует оригинальный алгоритм решения большинства задач, умеет аргументировать его выбор и получает правильный числовой результат.
 |
| *СД* | 1. Для выполнения задания студент запрашивает у преподавателя дополнительную информацию. Получает результат в соответствии с примером, решенным преподавателем в классе.
 |
| 1. Выполняет задание самостоятельно. Получает правильный результат в соответствии с примером, решенным преподавателем в классе.
 |
| 1. Выполняет задание самостоятельно. Получает правильный результат несколькими способами, аргументирует область применения, достоинства и недостатки каждого из них.
 |
| *МЦ* |  |
|  |
|  |
| *ПК – 26*Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку | *РБ* | 1. Для проведения анализа студент использует информацию, данную преподавателем; действует по методологии, заданной преподавателем.
 |
| 1. При выполнении задания студент действует по методологии, заданной преподавателем, самостоятельно устраняя избыточные данные.
 |
| 1. При выполнении задания студент самостоятельно определяет необходимые исходные данные и алгоритм решения.
 |
| *СД* | 1. Для выполнения задания студент использует материалы, предлагаемые преподавателем.
 |
| 1. Для выполнения задания студент запрашивает у преподавателя дополнительную информацию, направленную на поиск оптимального решения с минимальными трудозатратами.
 |
| 1. Для выполнения задания студент самостоятельно реализует технологию поиска оптимального решения с минимальными трудозатратами (может внести дополнительную информацию в постановку задачи).
 |
| *МЦ* | 1 |
| 2 |
| 3 |
| *ПК – 24*Способен использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления | *РБ* | 1  |
| 2 |
| 3 |
| *СД* | 1. Студент представляет результат в соответствии с методикой, разработанной преподавателем или описанной в базовом учебнике.
 |
| 1. Для выполнения задания студент использует предложенную преподавателем схему решения, аргументирует правильность решения и дает управленческие рекомендации.
 |
| 1. Для выполнения задания студент использует методику из дополнительных источников или самостоятельно разрабатывает алгоритм решения с минимальными трудозатратами, находит правильный ответ и дает управленческие рекомендации.
 |
| *МЦ* | 1 |
| 2 |
| 3 |

**Экзамен** проходит по билетам в устно-письменной форме по индивидуальным билетам.

**Таблица. Критерии оценок по данной форме итогового контроля**

Преподаватель оценивает ответ на экзамене по 10-балльной системе следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка по 10 балльной шкале | Оценка по 5-балльной шкале | Уровень освоения компетенций |
| 1-3 | неудовлетворительно | студент не демонстрирует необходимый уровень компетенций |
| 4 | удовлетворительно | студент демонстрирует:СК-6 Низкий уровень |
| 5 | удовлетворительно | ПК-13 Низкий уровеньПК 26 Низкий уровеньПК 24 Низкий уровень |
| 6 | хорошо | студент демонстрирует: СК-6 Базовый уровеньПК-24 Низкий уровеньПК 26 Низкий уровеньПК 13Низкий уровень |
| 7 | хорошо | студент демонстрирует: СК-6 Низкий уровеньПК-24 Базовый уровеньПК 26 Базовый уровеньПК 13 Базовый уровень |
| 8 | отлично | студент демонстрирует: СК-6 Продвинутый уровень ПК-24 Базовый уровеньПК 26 Базовый уровеньПК 13 Базовый уровень |
| 9 | отлично | студент демонстрирует: СК-6 Базовый уровеньПК-24 Продвинутый уровеньПК 26 Продвинутый уровеньПК 13 Продвинутый уровень |
| 10 | отлично | студент демонстрирует: СК-6 Продвинутый уровеньПК-24 Продвинутый уровеньПК 26 Продвинутый уровеньПК 13 Продвинутый уровень |

####