

**Программа учебной дисциплины «Управленческий учет: маркетинговый аспект  
(Management Accounting: Marketing Emphasis)»**

Утверждена  
Академическим советом ООП  
Протокол №5 от «19» июня 2017 г.

Автор	Кузин Д.А.
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	56
Самостоятельная работа (час.)	134
Курс	2
Формат изучения дисциплины	без использования онлайн курса

**I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ**

Целями освоения дисциплины «Управленческий учет: маркетинговый аспект» 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.

В результате освоения дисциплины студент должен:

**знать:**

- основные цели управленческого учета;
- перспективные направления развития управления организацией, которые обусловлены достижениями в системах учета;
- стадии составления статичного и гибкого бюджетов;
- принципы построения системы сбалансированных показателей и методы анализа информации в данной системе;
- методы оптимизации цепочек поставок;
- методы краткосрочных и долгосрочных решений в области ценообразования;
- знать методы оптимального трансфертного ценообразования;

**уметь:**

- определять объекты учета в маркетинге;
- осуществлять контроль эффективности работы объектов учета;
- составлять соответствующие международным стандартам заявления о доходах компаний в сферах обслуживания, торговли и производства;
- интерпретировать отклонения цены и эффективности использования материальных ресурсов;
- использовать данные системы учета для принятия оптимальных управленческих решений;
- уметь определять оптимальную цену по критерию максимизации доли на рынке;
- уметь интерпретировать результаты анализа отклонений выручки;
- уметь распределять выручку от продажи «связанных» продуктов или услуг;

**владеть:**

- методами вычисления точки безубыточности и целевого операционного дохода;

- навыками проведения функционально-стоимостного анализа в маркетинге;
- навыками составления отчетов о прибыльности клиентов;

Изучение дисциплины «Управленческий учет: маркетинговый аспект» базируется на знаниях по следующим направлениям:

- Математика в объеме средней школы;
- Основы маркетинга
- Анализ финансовой отчетности
- Теория и история менеджмента

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 основы менеджмента и маркетинга, понятийный аппарат бухгалтерского учета, принципы функционирования коммерческих компаний на макро- и микроуровнях;
- 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 изучении и подготовке:

1. Производственная или учебная практика;
2. Подготовка выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

## **II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Роль управленческого учета в организации**

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

### **Тема 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.

### **Тема 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.

### **Тема 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.

#### **Тема 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.

#### **Тема 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.

#### **Тема 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.

#### **Тема 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.

#### **Тема 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.

#### **Тема 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 высоко- и низко-затратными клиентами.

#### **Тема 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.

## Тема 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.

### III. ОЦЕНИВАНИЕ

Преподаватель оценивает качество самостоятельной работы студентов по выполнению домашнего задания. Оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед итоговым контролем –  $O_{дз}$

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 -  $O_{аудиторная}$ .

Полученные результаты студента по текущему контролю отражаются в итоговом контроле по 10-ти балльной шкале -  $O_{текущий}$

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента следующим образом:

$$O_{накопленная} = 0,5O_{дз} + 0,5O_{аудиторная}$$

Сумма удельных весов равна единице:  $\sum p_i = 1$ , 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  $O_{экз}$  – оценка за работу непосредственно на экзамене:

$$O_{итоговый} = 0,5O_{экз} + 0,5O_{накопленная}$$

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:

$$O_{итоговый} = 0,5O_{экзамен} + 0,5O_{накопленная} + O_{доп.вопрос}$$

### IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### Оценочные средства для текущего контроля студента

##### Домашнее задание. Пример кейса.

В настоящее время компания ASP имеет годовым объемом 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, ко-

гда комплектуется набор нестандартного (сделанного на заказ) товара в нестандартном количестве. Компания использует компьютерную систему, позволяющую отслеживать по каждому 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
<i>% от стоимости реализованной продукции</i>	<i>20,5%</i>
Среднегодовой запас	\$10,873
Среднегодовая стоимость капитала	10,4%
Всего затрат по обслуживанию запаса	\$1,131
<i>% от стоимости реализованной продукции</i>	<i>4,7%</i>
Доставка	\$1,684
<i>% от стоимости реализованной продукции</i>	<i>7,0%</i>

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	<u>\$16,100</u>	<u>\$16,100</u>
Наценка (20%)	\$13,220	\$13,220
Всего к оплате	<u>\$79,320</u>	<u>\$79,320</u>

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 надо-ели 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 трудовых затрат отдела комплектации.

Ну и вершина всего - это поставки Desk-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 трудовые затраты при этом составляют только 14% от общих бюджетных трудовых затрат отдела комплектации. Кроме того, мне часто приходится бывать в командировках для уточнения специфических требования Desk-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 ком-	\$104

<i>лектации</i>	
<i>Командировки</i>	\$40
<i>Почтовые услуги</i>	\$56
<i>Зарботная плата администрации</i>	\$316
<i>Временная помощь грузчикам</i>	\$17
<i>Зарплата рабочих отдела ком- лектации</i>	\$1,735
<i>Обработка информации</i>	<u>\$612</u>
<b>ИТОГО</b>	<b><u>\$5,707</u></b>

Требуется:

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

### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **Экзамен. Примеры вопросов:**

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

## **V. РЕСУРСЫ**

### **5.1 Основная литература**

1. Agrawal, N.K. Principles of management accounting [Электронный ресурс] / N.K.Agrawal; БД ebrary. - Asian Books, 2010. – 467 p. - Print ISBN 9788184121131. - Ebook ISBN 9789350433270. - Режим доступа: <http://site.ebrary.com/lib/hselibrary/detail.action?docID=10416921&p00=cost-volume-profit+analysis>. – Загл. с экрана.

## 5.2 Дополнительная литература

1. Arora, M.N. Management Accounting: Theory, Problems and Solutions [Электронный ресурс] / M.N.Arora; БД ebrary. – Himalaya Publishing House, 2009. – 257 p. – ISBN 9789350245682. – Режим доступа: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=588040&query=management+accounting>. – Загл. с экрана.
2. Advances in Management Accounting [Электронный ресурс] / edited by M.J.Epstein, M.A.Malina; БД ebrary. – v. 26. – Emerald Publishing Limited, 2016. – 324 p. – (Advances in Management Accounting Ser.). – ISBN 9781784416522. – Режим доступа: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=4509345&query=management+accounting>. – Загл. с экрана.
3. An Organizational Learning Approach to Process Innovations: The Extent and Scope of Diffusion and Adoption in Management Accounting Systems [Электронный ресурс] / edited by S.Sisaye, J.J.Birnberg; БД ebrary. – v. 24. – Emerald Publishing Limited, 2012. – 171p. – (Studies in Managerial and Financial Accounting Ser.). – ISBN 9781780527345. – Режим доступа: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=1035088>. – Загл. с экрана.
4. Bragg, S.M. The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant [Электронный ресурс] / S.M.Bragg, J.M.Roehl-Anderson; БД ebrary. – v. 563. – 4th ed. – John Wiley & Sons, Incorporated, 2011. – 499 p. – (Wiley Corporate F&a Ser.). – ISBN 9781118268377. – Режим доступа: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=699493>. – Загл. с экрана.

### Дополнительная литература для самостоятельного изучения дисциплины

Hornrgren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis by Srikant M. Datar © Pearson; 16 edition (February 4, 2017).

## 5.3 Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2013	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

## 5.4 Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<b><i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i></b>		
1.	Электронные образовательные ресурсы	<i>Договор на использование электронных баз данных/по подключению и обеспечению доступа к базам данных</i>
<b><i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i></b>		



--	--	--

### **5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, анти-вирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением;
- возможность подключения к сети Интернет и доступ к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ через Интернет.