

Организация учета по потребителям как перспективное направление учетно- аналитического обеспечения стратегического управления

Адамова Гюльнара Амучиевна

Канд. экон. наук, доц. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения
ORCID: 0000-0003-3529-5796, e-mail: ga_adamova@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Целью исследования является изучение проблемы учетно-аналитического обеспечения управления прибылью компании на основе организации учета затрат и доходов в разрезе потребительских групп. В связи с ростом удельного веса расходов на продвижение продуктов на рынок и сервисное обслуживание в работе обоснована необходимость создания управленческого учета с точки зрения потребителей, в качестве которых выступают клиенты компании. Выделение их как объектов позволит установить, кто вызывает наибольшие затраты экономического субъекта, но не приносит достаточно прибыли, то есть не является рентабельным. Рассмотрены возможности такого учета для решения задачи стратегической оценки клиентов. Выделены этапы организации управленческого учета по потребителям, в том числе предложены способы их группировки для последующего анализа. Установлены факторы, определяющие стоимость клиентов для экономического субъекта. Обоснована зависимость уровня затрат компании от видов деятельности, связанных с их обслуживанием. Даны рекомендации по использованию интенсивных, операционных и временных драйверов затрат в целях распределения расходов между группами потребителей и определения их прибыльности для компании. Предложено применение матрицы оценки клиентов для выявления стратегически важных и тех, с кем не стоит поддерживать долгосрочные отношения. В заключении приведены возможности использования данных учета по потребителям для целей управления.

Ключевые слова

Стратегический управленческий учет, учет по потребителям, учет затрат, виды деятельности, распределение затрат, функциональный учет, управленческий анализ, фактор затрат, анализ прибыльности клиентов

Для цитирования: Адамова Г.А. Организация учета по потребителям как перспективное направление учетно-аналитического обеспечения стратегического управления // Вестник университета. 2024. № 7. С. 141–150.

Organisation of consumer accounting as a promising direction of accounting and analytical support for strategic management

Gyulnara A. Adamova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Accounting, Audit, and Taxation Department
ORCID: 0000-0003-3529-5796, e-mail: ga_adamova@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The research purpose is to study the problems of accounting and analytical support for profit management of the company on the basis of the organisation of cost and income accounting in the context of consumer groups. In connection with the growth of the share of expenditures for promotion of products to the market and service, in the work, the necessity of creating management accounting in terms of consumers being the company's clients has been substantiated. Identification of them as objects will allow to determine who causes the greatest costs of an economic entity, but does not bring enough profit, so is not profitable. The possibilities of such accounting have been examined to achieve the objective of strategic client assessment. The organisation stages of the management accounting for consumers have been allocated, including ways of grouping them for further analysis. The factors that determine the value of clients for an economic entity have been identified. The dependence of the level of the company's costs on the types of activities related to consumer service has been substantiated. Recommendations have been made on the use of intensive, operational, and temporary cost drivers to allocate expenditures among consumer groups and determine their profitability for the company. The article offers the application of a client assessment matrix in order to identify strategically important consumers and those with whom it is not worth maintaining long-term relations. In conclusion, the possibilities of using data of the consumer accounting for management purposes are given.

Keywords

Strategic management accounting, customer accounting, cost accounting, types of activities, cost allocation, functional accounting, management analysis, cost factor, client profitability analysis

For citation: Adamova G.A. (2024) Organisation of consumer accounting as a promising direction of accounting and analytical support for strategic management. *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 141–150.

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция на рынке товаров и услуг ставит перед менеджментом все более сложные задачи. Для достижения успеха важнейшее значение приобретают выработка и следование определенной стратегии, в том числе предполагающей особенности взаимодействия компании с клиентами. Последние же предъявляют весьма дифференцированные требования к доставке и упаковке продукта, к выполнению сервисных услуг и пр. Таким образом, каждый из потребителей приобретает свои уникальные черты, что непосредственно отражается на их издержкостности, а следовательно, и на той прибыли, которую они приносят экономическому субъекту.

С одной стороны, именно с потребителями связано получение компанией дохода; с другой – растущие дополнительные затраты на обслуживание клиентов в некоторых случаях могут снизить прибыль в такой степени, что потеряется весь смысл работы с ними. Все это заставляет пристальнее изучать не только состав затрат, формирующих себестоимость продуктов, но и создает предпосылки для оценки клиентов как причины возникновения расходов. Различные категории потребителей оказывают неравноценное влияние на прибыль компании. Для того чтобы правильно оценить возможности каждого канала сбыта либо клиента, необходимо обеспечить формирование информации об издержках обращения в соответствующем разрезе. Таким образом, управленческий аппарат получит возможность заранее понять, кто из клиентов является наиболее выгодным для компании, а с кем лучше не строить долгосрочные отношения. Формирование информации для анализа прибыльности организации в разрезе потребителей и каналов сбыта – одно из важных и перспективных направлений развития управленческого учета.

ПРЕДПОСЫЛКИ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕТА ПО ПОТРЕБИТЕЛЯМ

Цены на продукты и удельная маржинальная прибыль не всегда являются единственными определяющими факторами для оценки эффективности продаж компании, поскольку накладные расходы, связанные с обслуживанием конкретного канала сбыта или конкретной категории клиентов, могут перекрывать потенциально высокую маржу. В то же время в последние годы все большую популярность набирает точка зрения, согласно которой нет неприбыльных продуктов, есть прибыльные и неприбыльные клиенты [1–3]. В частности, Р. Грант предлагает рассматривать покупателей «как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли» [2, с. 138]. М. Боченек также подчеркивает, что клиенты, будучи стейкхолдерами компании, «оказывают наибольшее влияние на ее экономический успех и, следовательно, на прибыль» [4, с. 11].

Само по себе создание продукта связано с возникновением затрат, а станет ли он прибыльным или нет, зависит от того дохода, который экономический субъект сможет получить от его реализации, и от дополнительных (накладных) расходов, сопровождающих процессы продажи и обслуживания клиента. Таким образом, прибыльность клиента оценивается путем сопоставления доходов и расходов по нему. Управление данной прибыльностью «основывается на признании существования различий в содержании, интенсивности и результативности операций с разными потребителями» [5, с. 53].

В целях построения наиболее выгодных отношений с клиентами ряд экономистов предлагает для их оценки использовать разделение в соответствии со структурой продаж и приносимой ими долей дохода в общей выручке компании [6–8]. Наиболее популярным инструментом для решения данной задачи считается ABC-анализ [6; 7]. При его использовании, основываясь на показателе выручки, клиенты компании делятся на три группы: А, В и С. К первым относят тех, кто приносит до 80 % (как правило, их 20 % от общего числа покупателей) дохода. Во вторую группу включаются клиенты, приносящие 15 % выручки. В группу С входят оставшиеся 5 %, являющихся убыточными для субъекта хозяйствования. Параллельно с долей в выручке устанавливается прибыльность каждой выделенной группы клиентов, и таким образом определяется приоритетность в обслуживании [7].

Несмотря на популярность данного инструмента, особенно у маркетологов, он не предусматривает четкой методики установления показателя прибыли в разрезе клиентов. Для ее определения преимущественно используется маржинальный доход, рассчитываемый на основе разницы между выручкой от реализации и себестоимостью проданных товаров либо продукции (в этом случае за основу берется величина производственной себестоимости). Другими словами, речь идет о показателе валовой прибыли, без учета влияния коммерческих и управленческих расходов. Вместе с тем величина указанных расходов

может существенным образом изменить полученную картину прибыльности клиентов. Традиционные подходы к калькулированию и расчету себестоимости, а также к определению финансового результата деятельности не позволяют получить более точные данные о прибыльности клиентов и, соответственно, не предоставляют возможность эффективной работы с ними. Для решения этой задачи требуется использование специальных инструментов и правильной организации аналитического учета затрат в системе учетно-аналитического обеспечения управления.

Одним из таких инструментов является система activity-based costing, разработанная Р. Купером и Р. Капланом в 1980-х гг. прошлого века и называемая в отечественном учете функциональным учетом затрат или учетом затрат по видам деятельности. В ее основе лежит распределение затрат на базе установления причинно-следственных связей между затратами и сопряженными с ними видами деятельности. Указанная система, как правило, используется для расчета себестоимости производимой продукции, но вместе с тем в полной мере может быть применена и для распределения затрат между клиентами компании, поскольку именно они выступают потребителями продуктов и таким образом вызывают различные виды деятельности [9; 10]. Одним из вариантов использования АВ-costing выступает time-driven ABC – учет по видам деятельности на основе измерения времени на выполнение работы [5].

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Как правило, с организацией аналитического учета доходов в разрезе клиентов проблем не возникает, но учет и распределение расходов между ними требуют отдельного внимания и серьезных первоначальных трудозатрат. При этом «расходы должны быть разнесены так, чтобы максимально точно отражать различия в издержках, вызванные разными требованиями покупателей к обслуживанию продаж» [11, с. 180]. На наш взгляд, речь должна идти о распределении не только коммерческих расходов, но и той части производственных затрат, которую можно связать с конкретной группой клиентов. Так, например, продукт может производиться с характеристиками, диктуемыми клиентом. Более того, «в условиях инновационной экономики весомая часть издержек связана со стадиями проектной разработки продуктов, а также с постпроизводственными бизнес-процессами, направленными на рыночное продвижение и обеспечение сервисного обслуживания потребителей» [12, с. 26]. В части тех затрат, которые имеют отношение ко всем потребителям, необходимо устанавливать объективную базу распределения между ними.

К факторам, влияющим на затратность клиентов, можно отнести:

- частоту поставки;
- величину поставляемых партий;
- расстояние до покупателя (в случае доставки за счет компании);
- место поставки – централизованные склады, розничные торговые сети и т.д.;
- потребности в скидках;
- особенности требований к поставке (использование специальной тары и др.);
- требования к обслуживанию продаж, когда речь идет о торговых сетях.

Все это определяет необходимость индивидуальной оценки потребителей и организации управленческого учета в соответствующем разрезе. «Разрабатывая регламенты работы процессов учета и контроля, экономический субъект создает основу для реализации управленческих решений и механизмов их корректировки» [13, с. 42].

Организация учета доходов и затрат по потребителям требует последовательной работы, включающей ряд этапов. Так, в первую очередь необходимо выявить все точки соприкосновения с клиентом, которые могут вызвать дополнительные издержки, без учета себестоимости самого продукта. В частности, к ним относятся:

- расходы на коммуникацию с клиентом через операторов связи (телефон горячей линии, мессенджеры, сайты и чаты в социальных сетях);
- издержки службы доставки (если она осуществляется за счет компании);
- затраты, связанные с возвратом товаров.

Стоит отметить, что в случае с большими компаниями учет целесообразно вести на уровне не отдельных клиентов, а определенных потребительских групп со схожими признаками. Учет в разрезе отдельных

клиентов стоит организовать, если речь идет об особо крупных покупателях. Обеспечение подобного раздельного учета дает возможность перераспределить ресурсы экономического субъекта на те направления получения дохода и те группы клиентов, где может быть обеспечена наиболее высокая рентабельность.

На следующем этапе необходимо разделить клиентов по группам в зависимости от уровня сопряженных с ними затрат. В качестве дополнительного фактора их классификации могут быть использованы признаки, взаимосвязанные с затратами и получаемыми от клиентов доходами.

Одним из способов группировки клиентов является разработка портретов потребителей, предполагающая выделение свойственных им характеристик, включая особенности восприятия ценности продукта, условия принятия решений о покупке, демографические характеристики и т.д. Другим способом группировки выступает RFM-анализ, оценивающий потребителей по трем признакам:

- 1) время, прошедшее с покупки (англ. recency);
- 2) частота покупок (англ. frequency);
- 3) величина дохода, полученная от клиента (англ. monetary) [8; 14].

На основе указанных параметров может быть построена матрица клиентов, показывающая соотношение поведения потребителей и частоту их покупок либо величину получаемого от них дохода.

В целом «сегментация покупательского рынка должна отражать структурно-экономические различия и различия цепочек стоимости потребителей» [15, с. 445]. Необходимо, чтобы классификационные признаки клиентов соответствовали стратегии компании. Так, например, в качестве признака может выступать чувствительность потребителя к изменению цены, приверженность к торговой марке и т.д.

Группировка клиентов позволяет провести анализ по следующим направлениям: сравнить прибыльность отдельных групп; сравнить прибыльность отдельного клиента со средней прибыльностью группы в целом [5; 7]. Обоснованность использованной классификации будет оправдана только в случае нахождения возможности объективного распределения затрат между группами. В свою очередь отнесение затрат на группу может происходить при условии их релевантности по отношению к ней. Это означает, что в случае отказа от обслуживания группы клиентов отнесенные на нее издержки также сократятся. Те же затраты, которые характеризуются как неустраняемые, не должны учитываться при оценке прибыльности, поскольку ориентация на их величину даст искаженное представление о выгодах в результате принятия решения.

Ключевым показателем для оценки потребителей может стать операционная прибыль клиента, которая находится как валовая прибыль, уменьшенная на величину подтвержденных клиентских затрат. Под последними будем понимать издержки, которые объективно относятся на конкретного клиента или клиентскую группу. Прибыль от бизнеса рассчитывается как суммарная прибыль от всех сегментных групп за минусом нераспределенных накладных расходов.

В свое время в практику менеджмента и управленческого учета было введено понятие customer account profitability (далее – CAP) – учет прибыльности клиентов. CAP – метод управленческого учета, позволяющий компании определять общую прибыль, генерируемую клиентом. Прибыльным считается потребитель, который создает поток дохода, превышающий затраты на его привлечение и обслуживание. CAP можно организовать как на уровне отдельного клиента, так и для групп клиентов.

Использование метода CAP требует тщательного анализа происхождения затрат, связанных с обработкой заказов клиентов. Следует выявить существующие зависимости между возникающими при принятии и исполнении заказов издержками и требованиями потребителей, между особенностями их обслуживания и различными факторами, сопряженными с ними [5].

Клиентская база компании может отличаться типом покупок (опт, мелкий опт, крупный опт, розница), способом расчета, частотой совершаемых покупок, условиями (индивидуальные или типовые) сделок (условиями поставки и производства), временем между размещением заказа и поставкой готового продукта покупателю, потребностью в постпродажной поддержке.

В частности, существует тип клиентов, от которых поступают регулярные заказы на поставку больших партий в соответствии с однозначно оговоренными условиями и редкими претензиями. В противовес им есть другой тип, размещающий срочные заказы на небольшие партии продукта и требующий выполнения нестандартных условий.

Возможность применения стандартных процедур для обработки заказа и стандартных условий поставки способствует минимизации расходов на работу с клиентами. Напротив, чем больше приходится

разрешать споров с потребителями, варьировать условия под их требования, тем выше уровень издержек.

Также важным фактором оценки клиента выступает своевременность осуществляемых платежей. Покупатели, всячески оттягивающие выплаты по полученным заказам, не только вызывают дополнительные финансовые издержки, но и в некоторых случаях способствуют краху всего бизнеса. Таким образом, затраты, связанные с непогашенной дебиторской задолженностью, также должны быть включены в оценку клиентов.

Анализ российской учетной практики показал, что коммерческие расходы либо вообще не включаются в себестоимость продуктов, списываясь на уменьшение финансового результата, либо распределяются между ними пропорционально таким базам, как выручка от реализации или прямые затраты. На наш взгляд, подобные издержки более правильно будет относить не на поставляемые на рынок продукты, а на клиентов или потребительские группы.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА В РАЗРЕЗЕ КЛИЕНТОВ

Как же правильно реализовать учет затрат в разрезе потребителей (групп клиентов)? Все затраты компании можно условно разделить на внутренние и внешние. Первые связаны с организацией и осуществлением внутренних бизнес-процессов, таких как производство, внутренняя логистика, управление и др. Вторые же реализуются за пределами компании и вызываются операциями, определяющими движение продуктов к потребителю, сервисным обслуживанием клиентов, привлечением новых покупателей и расширением рынка сбыта. С каждым годом удельный вес затрат, сопряженных непосредственно с производством продукции, неуклонно снижается; вместе с тем значительно увеличивается доля затрат, направленных на продвижение продукта и сервисные услуги. Указанные затраты, как правило, не имеют отношения к конкретным продуктам компании, но их можно связать с отдельными сегментами рынка и категориями клиентов.

Ниже приведен примерный состав затрат компании, относящихся к обслуживанию покупателей (см. таблицу).

Таблица

Затраты, связанные с обслуживанием и удовлетворением потребностей клиентов

Внутренние		Внешние	
Прямые	Косвенные (общие)	Прямые	Косвенные (общие)
Разработка индивидуального дизайна	Обработка поступивших заказов и подготовка договоров	Поиск и закупка материалов под индивидуальные запросы клиентов	Продвижение продукции и привлечение новых покупателей
Подготовка производства в соответствии со специальными условиями договора	Управление и обслуживание производства	Доставка продукции покупателю	Консультирование и техническая поддержка
Производство продукции	Внутренняя логистика	Сервисное обслуживание	Другие
Скидки на продукцию со стандартной отпускной цены	Отгрузка продукции со склада	Обработка претензий	
Другие	Разработка рекламных мероприятий	Другие	
	Другие		

Составлено автором по материалам исследования

Высокий уровень затрат, вызываемых клиентом, может компенсироваться размером полученной от него выручки. То есть существуют потребители, которые не только требуют особого внимания и дополнительных затрат на обслуживание, но и готовы щедро оплачивать свои повышенные требования. Такой тип клиентов остается прибыльным для компании, несмотря на отвлечение значительных ресурсов.

Признавая потребителя особо важным, можно прийти к выводу, что деление расходов на прямые и косвенные производится по отношению не только к продукту, но и к клиентам. То есть следует выделить статьи расходов, непосредственно сопряженные с их обслуживанием, и сформировать текущий учет в соответствии с имеющейся клиентской базой. Однако здесь возникает другая проблема: не каждый вид издержек можно напрямую связать с конкретным потребителем, то есть появляется необходимость в обоснованном распределении общих расходов.

Клиент определяет уровень затрат компании, вызывая необходимость в том или ином виде деятельности. С другой стороны, чтобы определить их величину, связанную с конкретным клиентом или клиентской группой, необходимо установить драйверы каждого вида деятельности, потребляемой покупателями, то есть выделить факторы затрат, вызывающие потребность в осуществлении компанией различных функций. Как справедливо отмечают Л.В. Юрьева, Н.Н. Илышева, А.В. Караваева, А.В. Быстрова и А.Н. Быстрова, «для каждой функции существует свой, достаточно точный и присущий именно ей фактор затрат, изменения в показателях которого и влияют на расходы по функциям» [16, с. 265].

Среди факторов затрат, определяющих объемы осуществляемой деятельности по клиентам, выделяются интенсивные, операционные и временные. Интенсивные факторы напрямую связаны с отдельными покупателями и могут быть легко отнесены на их себестоимость через использование соответствующих аналитических счетов учета затрат. К ним, например, причисляют расходы на доставку продуктов до определенного клиента или применение для выполнения его заказа специальных услуг, приобретаемых в другом месте.

Операционные драйверы будут использоваться при распределении затрат на оформление и обработку заказов особыми службами компании. Применение данных драйверов связано с наступлением определенных типовых событий, количество которых возможно подсчитать. Так, например, событием может быть поступление заказа от покупателя, отгрузка продукции со склада и т.д. Операционные драйверы применяются при условии, что одинаковые события вызывают примерно одну и ту же величину затрат, независимо от того, с каким клиентом они связаны.

Временные драйверы затрат необходимы для распределения затрат на консультирование, обработку претензий, техническую поддержку и др. Их использование оправдано, «когда главной причиной разных величин издержек будет время, необходимое для осуществления отдельных видов деятельности, и оно сильно дифференцировано по клиентам» [17, с. 11].

Таким образом, можно сделать вывод, что компании, желающие организовать подобный вид учета, должны разработать специальный справочник видов деятельности с выделением факторов затрат по каждому из них.

Накладные расходы, связанные с общим управлением компанией, соответственно, не подлежат распределению, поскольку объективно это сделать невозможно, а искусственное распределение не дает необходимой информации и снижает ее полезность для менеджмента. Естественно, что в их покрытии участвует в той или иной мере каждый клиент. Степень участия будет определяться итоговым показателем маржи, то есть прибылью с конкретной клиентской группы.

Помимо накладных расходов, с потребителями связаны затраты на создание продуктов, которые они приобретают. Производственная себестоимость реализованных продуктов будет входить в величину прямых затрат, приходящихся на клиента. Итоговая сумма затрат, отнесенная на клиента или клиентскую группу, показывает, в какой мере они участвуют в покрытии общих (как правило, условно-постоянных) расходов и в получении прибыли.

При формировании данных и проведении анализа следует отталкиваться от стратегических целей компании и в соответствии с ними оценивать прибыльность клиентов [9; 18]. В частности, видится целесообразным использование следующей матрицы для анализа (см. рисунок).

Одним из стратегических факторов при оценке потребителей будет выступать регулярность совершаемых ими покупок. Высокая частота покупок в значительной степени повышает прибыльность клиентов. Это объясняется тем, что наиболее дорогими в затратах на продвижение являются издержки, связанные с привлечением новых клиентов, которые впоследствии могут оправдаться частотой покупок, осуществляемых ими, и чем чаще делаются покупки, тем ниже уровень этих затрат по отношению к величине расходов на привлечение.

По итогам проведенного анализа менеджмент должен получить информацию, с помощью которой можно будет оценить реальную стоимость

Затраты ↑	Низкий уровень соответствия и высокий уровень затрат –	Высокий уровень соответствия и высокий уровень затрат +/-
	Низкий уровень соответствия и низкий уровень затрат +/-	Высокий уровень соответствия и низкий уровень затрат +
Соответствие стратегическим задачам →		

Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Матрица оценки клиентов на основе уровня затрат и соответствия стратегическим задачам компании

взаимоотношений с клиентами и принять решение «в соответствии с прибыльностью совокупных взаимоотношений, а не только с прибыльностью одного продукта» [18, с. 292].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Известно, что производственные затраты в большинстве случаев не зависят от клиента, за исключением ситуации, когда он размещает индивидуальный заказ на продукт с особыми характеристиками. Однако существует ряд затрат, не имеющих непосредственной связи с производством, уровень которых диктуется качеством работы с потребителями. Их вызывают такие виды деятельности, как реализация продукции, обработка поступивших заказов, доставка до покупателя, сервисное обслуживание, а также работа с претензиями и возвратом.

Соотношение указанных издержек и затрат на производство продукции в последние десятилетия существенно меняется: понижается доля производственных расходов на фоне увеличения расходов на сбыт и обслуживание. В ряде случаев мы видим, как крупные компании переносят свое производство в страны с дешевой рабочей силой и таким образом добиваются минимального уровня производственной себестоимости. Однако коммерческие расходы и затраты, непосредственно продиктованные качеством клиентского обслуживания, напротив, становятся больше в силу возрастания конкуренции и перенасыщения рынка. При этом размер дохода от покупателя совсем необязательно пропорционален его прибыльности. Порой крупные клиенты оказываются более убыточными для бизнеса, чем мелкие.

В соответствии со сказанным можно сделать вывод, что управленческий учет необходимо вести не только по продуктам, направлениям деятельности, видам затрат и подразделениям, но и в разрезе потребителей – клиентов компании. Такой учет даст возможность оценить клиентов и получить картину реальной выгоды работы с ними.

Организация учета по потребителям позволит:

- 1) выявить основные области различия затрат между клиентскими группами;
- 2) провести анализ внутри каждой области затрат, то есть определить состав и содержание входящих в нее издержек, а также факторы, которые их вызывают;
- 3) установить возможности снижения издержек в каждой области;
- 4) определить, какие группы клиентов являются наименее затратными в части сопоставимых статей издержек и проверить, не связаны ли с ними другие расходы индивидуального характера, по которым сопоставление не проводится;
- 5) установить, какие клиенты в наибольшей степени обеспечивают компании решение стратегических задач и таким образом дают конкурентное преимущество.

Выявление по-настоящему прибыльных клиентов позволяет направить на них внимание менеджеров и приложить усилия для их удержания.

По наиболее дорогим клиентам следует принять соответствующие решения: либо нужно поменять характер работы с ними, либо полностью отказаться от взаимодействия при условии отсутствия альтернативных затрат, вызванных отказом от их обслуживания или отсутствием возможности перераспределения имеющихся ресурсов на выгодных клиентов, другие участки работы. Решение может быть принято совместно с покупателями, если информация о высоких издержках, определенных особыми условиями обслуживания, будет представлена им для рассмотрения.

Также на основе полученной информации может быть изменена система предоставляемых клиентам скидок. Обычно она связана с общим объемом поставок в течение года, вне зависимости от других условий.

Список литературы

1. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер; 2020. 608 с.
2. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. Пер. с англ. С. Дмитриева. 9^е изд. СПб.: Питер; 2021. 672 с.
3. *Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П.* Управленческий учет: учебник. Пер. с англ. М.А. Карлика. 12^е изд. СПб.: Питер; 2010. 592 с.
4. *Bochenek M.* The customer as an accounting entity. Financial Sciences. Nauki o Finansach. 2022;1(27). <http://doi.org/10.15611/fins.2022.1.01>
5. *Шигаев А.И.* Ориентация на потребителей в управленческом учете за рубежом. Международный бухгалтерский учет. 2011;22(172):35–46.

6. Лебедева Е.С. ABC-оценка прибыльности клиентов. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017;5(99).
7. Стафиевская М.В. ABC-анализ для принятия управленческих решений. Управленческий учет. 2022;12–2:611–616. <https://doi.org/10.25806/uu12-22022611-616>
8. Коробейников И.В. Сегментация клиентской базы для управления взаимодействием с клиентами. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018;4(14(2)):61–63.
9. Дрury К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учебник. Пер. с англ. В.Н. Егорова. 5^е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана; 2015. 735 с.
10. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Юнг М.С. Управленческий учет: учебник. Пер. с англ. А.Д. Рахубовского, Д.А. Рахубовской. 3^е изд. М.: Вильямс; 2019. 880 с.
11. Уорд К. Стратегический управленческий учет. Пер. с англ. Е. Осмоловского. М.: Олимп-Бизнес; 2002. 448 с.
12. Адамова Г.А. Информационное обеспечение стратегических управленческих решений на основе калькулирования себестоимости полного жизненного цикла продукта. Управление. 2021;2(9):24–32. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-24-32>
13. Федоров А.В., Розуленко Т.М. Внутрискруктурные процессы учета и контроля финансовых результатов как инструмент повышения эффективности управления дебиторской задолженностью. Управление. 2022;3(10):38–47. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-3-38-47>
14. Цой М.Е., Школкин В.Ю., Ажнина М.Н. Построение сегментации на основе модифицированного RFM-анализа для повышения лояльности потребителей. Российское предпринимательство. 2017;21(18):3113–3134. <http://doi.org/10.18334/rp.18.21.38506>
15. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. Е. Калинин. М.: Альпина Паблишер; 2020. 945 с.
16. Юрьева А.В., Ильишева Н.Н., Караваева А.В., Быстрова А.В., Быстрова А.Н. Стратегический управленческий учет для бизнеса. М: Инфра-М; 2022. 336 с.
17. Адамова Г.А. Особенности применения функциональных калькуляций в целях организации управленческого учета затрат. Вестник профессиональных бухгалтеров. 2021;3:8–16. https://doi.org/10.51760/2308-9407_2021_3_8
18. Ким А.И. Стратегический управленческий учет. М: Инфра-М; 2022. 202 с.

References

1. Porter M. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. Trans. from Eng. I. Minervin. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 608 p. (In Russian).
2. Grant R. Contemporary strategy analysis. Trans. from Eng. S. Dmitriev. 9th ed. St. Petersburg: Piter; 2021. 672 p. (In Russian).
3. Garrison R., Noreen E., Brewer P. Managerial accounting: textbook. Trans. from Eng. M.A. Karlik. 12th ed. St. Petersburg: Piter; 2010. 592 p. (In Russian).
4. Bochenek M. The customer as an accounting entity. Financial Sciences. Nauki o Finansach. 2022;1(27). <http://doi.org/10.15611/fins.2022.1.01>
5. Shigaev A.I. Customer orientation in management accounting abroad. International Accounting. 2011;22(172):35–46. (In Russian).
6. Lebedeva E.S. ABC assessment of the customer profitability. Management of economic systems: electronic scientific journal. 2017;5(99). (In Russian).
7. Stafievskaya M.V. ABC-analysis for management decision-making. Management Accounting. 2022;12–2:611–616. (In Russian). <https://doi.org/10.25806/uu12-22022611-616>
8. Korobeynikov I.V. Client base segmentation for client interaction management. Current problems of aviation and cosmonautics. 2018;4(14(2)):61–63. (In Russian).
9. Drury C. Management and cost accounting. Introductory course: textbook. Trans. from Eng. V.N. Egorov. 5th ed., revised and enlarged. Moscow: Unity-Dana; 2015. 735 p. (In Russian).
10. Atkinson A.A., Banker R.D., Kaplan R.S., Young S.M. Management accounting: textbook. Trans. from Eng. A.D. Rakhubovskij, D.A. Rakhubovskaya. 3rd ed. Moscow: Williams; 2019. 880 p. (In Russian).
11. Ward K. Strategic management accounting. Trans. from Eng. E. Osmolovskij. Moscow: Olymp-Business; 2002. 448 p. (In Russian).
12. Adamova G.A. Information support for strategic management decisions based on total life cycle costing of the product. Management. 2021;2(9):24–32. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-24-32>

13. *Fedorov A.V., Rogulenko T.M.* Intra-structural processes of accounting and financial results control as a tool for improving the efficiency of accounts receivable management. *Management*. 2022;3(10):38–47. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-3-38-47>
14. *Tsoy M.E., Shchekoldin V.Yu., Lezhnina M.N.* Building segmentation on the basis of modified RFM analysis to increase customer loyalty. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2017;21(18):3113–3134. (In Russian). <http://doi.org/10.18334/rp.18.21.38506>
15. *Porter M.* Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. Trans. from Eng. E. Kalinina. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 945 p. (In Russian).
16. *Yuryeva L.V., Ilysheva N.N., Karavaeva A.V., Bystrova A.V., Bystrova A.N.* Strategic management accounting for business. Moscow: Infra-M; 2022. 336 p. (In Russian).
17. *Adamova G.A.* Application features of the functional calculations for the management cost accounting. *Bulletin for Professional Accountants*. 2021;3:8–16. (In Russian). https://doi.org/10.51760/2308-9407_2021_3_8
18. *Kim L.I.* Strategic management accounting. Moscow: Infra-M; 2022; 202 p. (In Russian).