

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа управления и инноваций



УТВЕРЖДАЮ  
и.о. декана  
В.В. Печковская /  
«12» февраля 2019 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

#### МАГИСТРАТУРА

**27.04.05 "ИННОВАТИКА"**

Форма обучения:

**очная, очно-заочная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
Советом факультета

(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.04.05 «Инноватика» (программы магистратуры) в редакции приказа МГУ от 30 декабря 2016 г.

Год (годы) приема на обучение: 2017, 2018, 2019.

## I. Цели и задачи учебной дисциплины

**Целью** учебной дисциплины «Управленческий учёт» имеет изучение особенностей подготовки внутренней (управленческой) информации и её анализа, формирование соответствующих навыков и умений, необходимых для принятия правильных управленческих решений в высокотехнологичной компании.

**Задачами** дисциплины являются:

- изучение понятийно-категориального аппарата в области современного управленческого учета и контроллинга;
- формирование знаний о функциях сбора, обработки и анализа внутренней информации организации для контроля деятельности, и принятия управленческих решений в условиях высокой турбулентности технологического рынка;
- приобретение навыков использования современных методов контроллинга и бюджетирования;
- формирование навыков и умений, необходимых для ведения управленческого учета и организации процесса бюджетирования.

В результате изучения данного курса, обучающиеся получат знания о подходах и моделях современного управленческого учета, приобретут навыки и умения составления форм управленческого и анализа полученных данных.

## II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управленческий учет» относится к профессиональному блоку вариативной части учебного плана программы магистратуры 27.04.05 «Инноватика».

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин: «Управленческая экономика», «Системный анализ и теория принятия решений», «Стратегический менеджмент», «Финансовый менеджмент в высокотехнологичных отраслях», «Международный финансовый менеджмент».

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- фундаментальные положения построения баз данных, стандартов бухгалтерского и налогового учета в разных странах;
- теоретические основы современной теории финансов и математического моделирования;
- основные проблемы современной философии и подходов к их решению;

**Уметь:**

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- анализировать и оценивать философские проблемы при решении социальных и профессиональных задач;
- применять математический инструментарий к решению социальных и профессиональных проблем.

**Владеть:**

- навыками поиска оптимального решения в системе уравнений, факторного анализа, выявления регрессионных зависимостей;
- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;

- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Управленческий учет» обеспечивают успешное освоение таких дисциплин, как «Анализ финансовой отчетности», «Оценка и управление стоимостью компании» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 2 курсе (3 семестр).

### **III. Требования к результатам освоения дисциплины**

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

#### **Универсальные компетенции:**

**УК-2.** Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

**УК-3.** Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

**ОПК-3.** Способностью решать профессиональные задачи на основе философии, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере.

**ОПК-4.** Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

**ПК-1.** Способностью разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ.

**ПК-3.** Способность произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на инновационный проект и осуществление инновационной деятельности в организации

**ПК-4.** Способность найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности

**ПК-6.** Способность применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач.

#### **Специализированные компетенции:**

- способность выявлять управленческую проблему и обосновывать необходимые источники информации и адекватные методы ее анализа;
- способность критически оценивать и адаптировать к применению опыт иностранных компаний в области постановки и автоматизации системы управленческого учета и понимать подходы к его адаптации в высокотехнологичных компаниях проектного типа;
- умение использовать как традиционные управленческие технологии, так и современные подходы для инновационного развития бизнеса;
- способность оценивать результаты принимаемых управленческих решений и определять пути повышения эффективности системы управления.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:** особенности системы управленческой отчетности, её анализа в режиме реального времени, процедуру проведения стратегического управленческого учета.

**Уметь:** классифицировать затраты за отчётный период, обосновывать трансферные цены, рассчитывать маржинальную прибыль и издержки организаций.

**Владеть:** инструментами анализа точки безубыточности проектов и процессов, выявления центров финансовой отчетности организации.

**Иметь опыт** подготовки плановой, фактической и прогнозной информации о деятельности организации.

**Формат обучения:** очная, очно-заочная.

#### **IV. Формы контроля**

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

*Рубежный контроль:* контрольная работа по отдельным разделам дисциплины.

*Итоговая аттестация в 3 семестре – зачет.*

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управленческий учет» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

#### **V. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Объем курса – 144 часов, 4 зачетные единицы, в том числе 24 часа – аудиторная нагрузка, из которых \_8 часов – лекции, 16 часа – семинары, 120 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (3 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Всего часов</b>
<b>Контактные занятия (всего)</b>	
В том числе:	-
Лекции	8
Практические занятия (ПЗ)	-
Семинары (С)	16
Лабораторные работы (ЛР)	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	120
В том числе:	-
Домашние задания	76
Реферат	10
Подготовка к опросу	10
Подготовка к тестированию	10
Подготовка к контрольной работе	10
Вид промежуточной аттестации	
Зачет	4
<b>Общая трудоемкость (часы)</b>	144
<b>Зачетные единицы</b>	4

#### **VI. Структура и содержание дисциплины**

<b>п/п</b>	<b>Раздел</b>	<b>Содержание (темы)</b>
<b>1</b>	<b>Введение в управленческий учет. Пользователи данных управленческого учета: менеджмент или контролирующий акционер?</b>	Причины обособления и развитие управленческого учета за рубежом и в нашей стране. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.

	<b>Сравнение немецкой и американской школ учета. Опыт управленческого (производственного) учета в нашей стране.</b>	Взаимодействие финансового, управленческого и налогового учета в разных моделях организации учетной системы на предприятии. Сравнительный анализ развития системы американского управленческого учета и немецкого контроллинга. Плюсы и минус каждой системы. Формирование модели стратегического управленческого учета, соединяющего вопросы реализации долгосрочной стратегии компании с производственным учетом на уровне первого управленческого уровня. Задача стратегического управленческого учета – снижение информационной асимметрии внутри компании. Цели, задачи и принципы классического управленческого учета. Роль специалиста по управленческому учету в системе финансового менеджмента предприятий. Кто является пользователем / заказчиком данных управленческого учета: размытие информационной границы между топ-менеджментом и членами Совета Директоров. Координация между отделом управленческого учета, внутренним контролем, казначейством: специфика промышленных предприятий, сельского хозяйства и сферы услуг.
2	<b>Затраты и доходы как основной объект управленческого учета.</b>	Затраты и доходы как основной объект управленческого учета. Классификация затрат и анализ поведения затрат. Формирование себестоимости продукции, системы учета затрат, методы калькулирования себестоимости продукции. Особенности признания выручки в сфере услуг и технологическом бизнесе. Учет ретро бонусов, агентских оборотов, доходы от продажи исключительных и неисключительных прав пользования, лицензий. Затраты как один из основных объектов управленческого учета. Классификация затрат. Необходимость классификации и различные классификационные признаки. Условность существующих классификаций. Элементы производственных затрат. Затраты на продукт и расходы периода. Формирование показателей себестоимости произведенной продукции и себестоимости реализованной продукции. Анализ поведения затрат. Практические методы разделения смешанных затрат на переменную и

		постоянную составляющие. Понятие производственной мощности. Ограничения на поведение затрат. Релевантный уровень, неизменность постоянных затрат, линейность переменных затрат. Анализ зависимости «затраты - объем - прибыль». Критическая точка (точка безубыточности) и планирование прибыли. Допущения анализа критической точки. Понятие маржинальной прибыли. Промежуточные показатели маржинальной прибыли и их использование для целей контроля и управления затратами. Порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маржинальном подходе. Формирование отчетов о прибылях и убытках в традиционном и маржинальном форматах. Разделение затрат на прямые и косвенные. Выбор базы распределения для различных видов затрат и в разных видах деятельности.
3	<b>Управленческий баланс. Его особенности. Признание и группировка активов для целей управленческого баланса.</b>	Управленческий баланс. Его особенности. Признание и группировка активов для целей управленческого баланса. Два способа декомпозиции (разделения) баланса по видам деятельности компании. Построение управленческого баланса по СБЕ, учет синергии и неявных эффектов. Основы планирования. Наиболее общая классификация планов. Программирование как вид планирования, критерий выбора программ, основные элементы программирования. Модели планирования экстраполяции и интерполяции. Выделение ключевых финансовых показателей эффективности использования элементов управленческого баланса.
4	<b>Анализ принятия управленческих решений. Система внутрихозяйственной отчетности.</b>	Анализ принятия управленческих решений: краткосрочный период. Определение точки безубыточности по объему продаж и уровню долговой нагрузки. Анализ эластичности прибыли на изменение входящих факторов бюджетной модели. Процесс принятия управленческих решений. Роль учетной информации на каждой стадии процесса разработки и принятия решений. Обеспечение релевантной информацией для принятия решений по управлению бизнесом. Анализ зависимости «затраты – объем – прибыль». Критическая точка (точка безубыточности) и планирование прибыли. Допущения анализа критической точки. Понятие маржинальной прибыли.

		Промежуточные показатели маржинальной прибыли и их использование для целей контроля и управления затратами. Порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маржинальном подходе. Формирование отчетов о прибылях и убытках в традиционном и маржинальном форматах. Анализ точки необходимых продаж и прибыли для обслуживания долговой нагрузки. Анализ эластичности показателя долг / EBITDA при изменении удельной стоимости элементов постоянных и переменных затрат. Определение релевантных издержек и его использование в принятии решений. Приростные, дифференциальные затраты, чистые релевантные затраты. Релевантный подход в оперативном управлении предприятием. Использование релевантного подхода в типичных хозяйственных ситуациях: определение объема производства, принятие специального заказа, выбор структуры продукции в условиях ограниченных ресурсов (с учетом лимитирующего фактора), прекращение деятельности неприбыльного сегмента бизнеса, модернизация оборудования и других.
5	<b>Процесс и процедуры бюджетирования: выбор и обоснование целевой функции.</b>	Бюджетирование. Определение бюджета, основные цели, принципы подготовки, периодичность составления бюджетов. Функции бюджетов. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности. Основные подходы к разработке бюджетов. Выделение стационарного бюджета, бюджета развития, бюджета повышения эффективности, бюджета инвестиционного проекта. Разработка главного бюджета. Взаимосвязь оперативного и финансового бюджетов. Проблемы прогнозирования объемов продаж. Методика разработки отдельных бюджетов. Цели и назначение бюджета денежных средств. Процесс разработки бюджета денежных средств. Контроль за исполнением бюджетов. Статичные и гибкие бюджеты.

**Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)**

п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Семинар	CPC	Формы текущего контроля
1	<b>Введение в управленческий учет. Пользователи данных управленческого учета: менеджмент или контролирующий акционер? Сравнение немецкой и американской школ учета. Опыт управленческого (производственного) учета в нашей стране.</b>	1	-	-	2	20	Домашнее задание 1 Опрос КР
2	<b>Затраты и доходы как основной объект управленческого учета.</b>	1	-	-	4	22	Домашнее задание 2 Опрос Тест КР
3	<b>Управленческий баланс. Его особенности. Признание и группировка активов для целей управленческого баланса.</b>	2	-	-	4	22	Домашнее задание 3 Опрос КР
4	<b>Анализ принятия управленческих решений. Система внутрихозяйственной отчетности.</b>	2	-	-	2	32	Реферат Опрос КР
5	<b>Процесс и процедуры бюджетирования: выбор и обоснование целевой функции.</b>	2	-	-	4	20	Домашнее задание 4 Опрос КР
	<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>					4	
	<b>Итого</b>	8	-	-	16	120	

**Разделы дисциплины и междисциплинарные связи**

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин				
		1	2	3	4	5

<b>1.</b>	<b>Управление рисками</b>		+	+		
<b>2.</b>	<b>Анализ финансовой отчетности</b>	+			+	+
<b>3.</b>	<b>Оценка и управление стоимостью компании</b>			+	+	+

## **VII. Образовательные технологии**

В процессе освоения дисциплины «Управленческий учет» используются следующие образовательные технологии:

*1. Стандартные методы обучения:*

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

*2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:*

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

## **VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**а) Основная литература:**

1. Друри, К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учеб. для студентов вузов [Текст] / К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 1424 с.
2. Николаева, О.Е., Шишкова, Т.В. Классический управленческий учет [Текст] / О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова. – М.: Ленанд, 2017, – 400 с.
3. Теплова, Т. В. Эффективный финансовый директор: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Т. В. Теплова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 507 с.
4. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1 : учебник для бакалавриата и магистратуры [Текст] / А. З. Бобылева [и др.]; под ред. А. З. Бобылевой. – 2-е изд., перераб. и доп. (МГУ им. М.В. Ломоносова). – М.: Юрайт, 2017. – 573 с.
5. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 2 : учебник для бакалавриата и магистратуры [Текст] / А. З. Бобылева [и др.]; под ред. А. З. Бобылевой. – 2-е изд., перераб. и доп. (МГУ им. М.В. Ломоносова). – М.: Юрайт, 2017. – 331 с.
6. Чая, В.Т., Чупахина, Н.И. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 332 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс.

**б) Дополнительная литература:**

- Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов. Базовый курс [Текст] / Р. Брейли, С. Майерс, Ф. Аллен; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2016. – 576 с.
- Стратегический управленческий учет: учебник / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – Москва: КНОРУС, 2018. – 184 с.

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

MS Office

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

- ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>
- ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>
- <https://www.econ.msu.ru/elibrary> – электронная библиотека экономического факультета МГУ.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

- <https://www.cfin.ru> – интернет проект «Корпоративный менеджмент».
- <https://www.cfjournal.hse.ru> – электронный журнал «Корпоративные финансы».
- <https://www.ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- <https://www.fd.ru> – журнал «Финансовый директор»
- <https://www.gaap.ru> – теория и практика финансового учета.
- <https://www.mckinsey.com/quarterly> – журнал «Вестник МакКинзи».

### **Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины**

<b>№ п/п</b>	<b>Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения</b>	<b>Номера тем</b>
1.	MS PowerPoint	1, 2, 3, 4, 5
2.	MS Excel	2, 4, 5

### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

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

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная проектором и компьютерами для демонстрации презентаций и решения математических задач. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

### **IX. Фонд оценочных средств**

#### **Темы курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Управленческий учёт» не предусмотрена.

**Темы рефератов**

1. Подходы к анализу принятия управленческих решений в краткосрочном периоде.
2. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений.
3. Допущения анализа критической точки.
4. Специфика управленческого учета в компаниях инновационного производства.
5. Специфика управленческого учета в компаниях разработчиках новых технологий.
6. Учёт затрат на разработку продукции НИОКР.
7. Аллокация постоянных затрат в сфере услуг.
8. Выделение центров финансовой ответственности.
9. Анализ точки безубыточности в высокотехнологичном бизнесе.
10. Признание выручки при продаже лицензий и патентов.
11. Формирование свода ключевых показателей для информационного сопровождения принятия управленческих решений.
12. Система гибкой внутрифирменной отчетности: применение дашборда в условиях высокой турбулентности.

**Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов**

1. Причины обособления и развитие управленческого учета за рубежом и в нашей стране.
2. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.
3. Взаимодействие финансового, управленческого и налогового учета в разных моделях организации учетной системы на предприятии.
4. Сравнительный анализ развития системы американского управленческого учета и немецкого контролинга. Плюсы и минус каждой системы.
5. Формирование модели стратегического управленческого учета, соединяющего вопросы реализации долгосрочной стратегии компании с производственным учетом на уровне первого управленческого уровня.
6. Задачи стратегического управленческого учета.
7. Цели, задачи и принципы классического управленческого учета.
8. Роль специалиста по управленческому учету в системе финансового менеджмента предприятий.
9. Кто является пользователем / заказчиком данных управленческого учета: размытие информационной границы между топ-менеджментом и членами Совета Директоров.
10. Координация между отделом управленческого учета, внутренним контролем, казначейством: специфика промышленных предприятий, сельского хозяйства и сферы услуг.
11. Затраты и доходы как основной объект управленческого учета.
12. Классификация затрат и анализ поведения затрат.
13. Формирование себестоимости продукции, системы учета затрат, методы калькулирования себестоимости продукции.
14. Особенности признания выручки в сфере услуг и технологическом бизнесе.
15. Учет ретро бонусов, агентских оборотов, доходы от продажи исключительных и неисключительных прав пользования, лицензий.
16. Затраты как один из основных объектов управленческого учета.
17. Классификация затрат.
18. Элементы производственных затрат. Затраты на продукт и расходы периода.
19. Формирование показателей себестоимости произведенной продукции и себестоимости реализованной продукции.
20. Особенности анализа поведения затрат.
21. Анализ зависимости «затраты – объем – прибыль».
22. Критическая точка (точка безубыточности) и планирование прибыли.
23. Допущения анализа критической точки.
24. Понятие маржинальной прибыли.

25. Промежуточные показатели маржинальной прибыли и их использование для целей контроля и управления затратами.
26. Порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маржинальном подходе.
27. Формирование отчетов о прибылях и убытках в традиционном и маржинальном форматах.
28. Разделение затрат на прямые и косвенные.
29. Управленческий баланс. Его особенности.
30. Признание и группировка активов для целей управленческого баланса. Д
31. Способы декомпозиции (разделения) баланса по видам деятельности компании.  
Построение управленческого баланса по СБЕ, учет синергии и неявных эффектов.
32. Наиболее общая классификация планов.
33. Модели планирования экстраполяции и интерполяции.
34. Выделение ключевых финансовых показателей эффективности использования элементов управленческого баланса.
35. Анализ принятия управленческих решений: краткосрочный период.
36. Определение точки безубыточности по объему продаж и уровню долговой нагрузки.
37. Анализ эластичности прибыли на изменение входящих факторов бюджетной модели.
38. Процесс принятия управленческих решений.
39. Роль учетной информации на каждой стадии процесса разработки и принятия решений.  
Обеспечение релевантной информацией для принятия решений по управлению бизнесом.
40. Анализ зависимости «затраты - объем - прибыль». Критическая точка (точка безубыточности) и планирование прибыли.
41. Допущения анализа критической точки.
42. Понятие маржинальной прибыли.
43. Промежуточные показатели маржинальной прибыли и их использование для целей контроля и управления затратами.
44. Порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маржинальном подходе.
45. Формирование отчетов о прибылях и убытках в традиционном и маржинальном форматах.
46. Анализ точки необходимых продаж и прибыли для обслуживания долговой нагрузки.
47. Анализ эластичности показателя долг / EBITDA при изменении удельной стоимости элементов постоянных и переменных затрат.
48. Определение релевантных затрат и доходов.
49. Понятие альтернативных издержек и его использование в принятии решений.
50. Приростные, дифференциальные затраты, чистые релевантные затраты.
51. Релевантный подход в оперативном управлении предприятием.
52. Определение бюджета, основные цели, принципы подготовки, периодичность составления бюджетов.
53. Функции бюджетов.
54. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности. Основные подходы к разработке бюджетов.
55. Выделение стационарного бюджета, бюджета развития, бюджета повышения эффективности, бюджета инвестиционного проекта.
56. Разработка главного бюджета. Взаимосвязь оперативного и финансового бюджетов.
57. Проблемы прогнозирования объемов продаж.
58. Методика разработки отдельных бюджетов.
59. Цели и назначение бюджета денежных средств. Процесс разработки бюджета денежных средств.
60. Контроль за исполнением бюджетов. Статичные и гибкие бюджеты.

**Пример теста для контроля знаний обучающихся****Выберите правильные ответы (правильных ответ может быть только один):****1. «Виновниками» отклонений в затратах на материалы вследствие фактора норм:**

- a. Всегда будут только производственные подразделения.
- b. Всегда будут только службы материально-технического снабжения.
- c. Могут быть все службы, от которых зависит качество материальных ресурсов и эффективность их использования.

**2. «Незавершенное производство» – это:**

- a. Незаконченный объем капитальных вложений.
- b. Продукция, не прошедшая всех стадий производства и не признанная готовой.
- c. Остаток материалов на конец периода, не переданных в производство.

**3. Бюджет производства составляется за:**

- a. Бюджетом себестоимости продаж.
- b. Бюджетом продаж.
- c. Бюджетом затрат на маркетинг.

**4. В настоящее время цена реализации единицы продукта составляет 320 руб., а прямые переменные затраты на производство – 200 руб. Предполагается, что в планируемом периоде цена и прямые затраты на производство составят соответственно 350 руб. и 220 руб. Как изменится точка безубыточности, при условии, что постоянные затраты останутся неизменными:**

- a. Увеличится.
- b. Останется неизменной.
- c. Уменьшится.

**5. В рамках масштабной базы удельные постоянные расходы при увеличении деловой активности организации:**

- a. Остаются неизменными.
- b. Постепенно уменьшаются.
- c. Возрастают.
- d. Не зависят от деловой активности.

**6. Вмененные издержки по капиталовложениям возникают вследствие того, что:**

- a. Денежные средства, вовлеченные в программу капиталовложений, уже не могут быть использованы для получения прибыли каким-либо иным образом.
- b. Денежные средства, вовлеченные в программу капиталовложений, обеспечивают организации получение дополнительной прибыли.
- c. Денежные средства, вовлеченные в программу капиталовложений, представляют собой отток экономических выгод.

**7. Выбор базы распределения косвенных расходов в долевом строительстве:**

- a. Устанавливается законодательством.
- b. Согласовывается с ФНС.
- c. Определяется организацией самостоятельно.
- d. иное.

**8. Выбор базы распределения косвенных расходов в электрогенерации:**

- a. Устанавливается законодательством.
- b. Согласовывается с ФНС.

- c. Определяется организацией самостоятельно.
- d. иное.

**9. Годовые затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией единицы оборудования, составляют 120 000 руб. Общий возможный годовой фонд рабочего времени для данной единицы оборудования - 2500 часов, из которых 20% - это планируемые простои. Плановая стоимость «машино-часа» составит (в руб.):**

- a. 750.
- b. 480.
- c. 60.
- d. Для расчета не хватает данных.

**10. Затраты представляют собой:**

- a. Отток экономических выгод.
- b. Возникновение обязательств.
- c. Стоимостное выражение материальных, трудовых и иных ресурсов.

**11. К какому виду затрат следует отнести затраты на услуги телефонной связи, если они включают фиксированную абонентскую плату и повременный тариф:**

- a. К переменным.
- b. К постоянным.
- c. К условно-постоянным (или условно-постоянным).

**12. Косвенными являются затраты:**

- a. включаемые в себестоимость нескольких видов продукции в определенной доле.
- b. возникающие в подразделениях вспомогательного производства.
- c. списываемые за счет чистой прибыли.

**13. Маржинальный доход представляет собой:**

- a. сумму превышения нормативного значения затрат над их фактическим значением.
- b. сумму превышения выручки от реализации над суммой переменных затрат в себестоимости реализованной продукции.
- c. сумму превышения фактической прибыли над суммой платежей в бюджет от фактической прибыли.

**14. Нормативный метод учета затрат соответствует принципам западной системы управленческого учета:**

- a. Стандарт-кост.
- b. Маржинальной.
- c. Директ-костинг.

**15. Объектом отнесения затрат при позаказном методе калькулирования себестоимости является:**

- a. стадия технологического процесса.
- b. структурное подразделение.
- c. сложный единичный продукт, или оказание услуг (выполнение работы).

**16. Объектом учета затрат при попередельном методе является:**

- a. Процесс.
- b. Передел (стадия).
- c. Заказ.

**17. Одним из допущений анализа «затраты-объем производства-прибыль» является:**

- a. все денежные оценки осуществляются в рублях;
- b. цены реализации (продажи) неизменны;
- c. объем производства существенно превышает объем реализации.

**18. Отклонение переменных затрат между значением по гибкому бюджету и фактическим значением (отклонение по затратам на ед. продукта) определяется по формуле:**

- a. фактическое количество выпущенных продуктов х (фактическая величина переменных затрат на единицу продукта - плановая величина переменных затрат на единицу продукта);
- b. плановое количество выпущенных продуктов х (фактическая величина переменных затрат на единицу продукта - плановая величина переменных затрат на единицу продукта);
- c. (фактическое количество выпущенных продуктов - плановое количество выпущенных продуктов) х плановая величина переменных затрат на единицу продукта.

**19. Переменными считаются статьи издержек**

- a. фактическое значение которых отличается от их нормативного значения;
- b. значение которых изменяется пропорционально изменению объемов выпуска продукции;
- c. значение которых учитывается в целях налогообложения только в пределах установленных норм.

**20. Понятие «точка безубыточности» («точка нулевой прибыли») означает:**

- a. Географическое место, где реализация продуктов обеспечивает получение прибыли.
- b. Подразделение организации, доходы которого превышают его расходы.
- c. Объем продаж в количественном выражении, при котором доходы организации равны ее расходам, а финансовый результат – нулю.
- d. Срок, к которому окупаются капитальные вложения.

#### **Вопросы к зачету**

1. Финансовый и управленческий учет, сравнительный аспект.
2. Понятие затрат, классификация затрат.
3. Управленческий учет: основные пользователи информации, способы ее отражения, основные объекты учета.
4. Метод учета полных затрат.
5. Метод учета переменных затрат (директ-костинг).
6. Понятие релевантного уровня.
7. Отчет о прибылях и убытках при маржинальном подходе.
8. Отчет о прибылях и убытках при методе учета полных затрат.
9. Позаказный метод калькулирования себестоимости продукции.
10. Методы распределения общепроизводственных расходов.
11. Попроцессный метод калькулирования себестоимости продукции.
12. Понятие релевантного подхода. Область использования.
13. Бюджетное планирование. Сущность, функции, виды бюджетов.
14. Общий бюджет. Логика построения бюджетов.
15. Система нормативного учета затрат. Расчет отклонений.
16. Особенности учета и оценки запасов.
17. Учет валютных операций.
18. Учет лизинговых операций.
19. Учет долгосрочных финансовых вложений.
20. Проблемы организации управленческого учета на предприятии.

21. Особенности формирования себестоимости в финансовом и управленческом учете.
22. Формирование себестоимости в финансовом и управленческом учете.
23. Планирование, учет и анализ денежных потоков на предприятии.
24. Основные принципы формирования управленческого баланса, методика его анализа.
25. Основные принципы формирования отчета о прибылях и убытках, методика его анализа.
26. Банкротство предприятия, методика его прогнозирования по данным управленческого учета.
27. Методы списания складских запасов в производство (LIFO, FIFO, по средним).

**Примерные задачи к зачету**

1. Компания планирует себестоимость реализованной продукции 2 000 000 руб., в том числе постоянные затраты – 400 000 руб. и переменные затраты 75% от объема чистой реализации. Какой планируется объем чистой реализации:
  - a. 2 400 000.
  - b. 2 666 666.
  - c. 2 133 333.
  - d. 3 200 000.
2. Норма расхода материалов на ед. продукта по плану должна была составить 0,4 (кг/ед.), а фактически составила 0,5 (кг/ед.). Плановая цена ед. материала – 50 (руб. / кг), фактическая – 60 (руб. / кг). Отклонение между фактическими и плановыми материальными затратами на ед. продукта составит (в руб.):
  - a. 10.
  - b. 30.
  - c. 1.
  - d. Для расчета не хватает данных.
3. Норма расхода материалов на ед. продукта по плану должна была составить 0,4 (кг/ед.), а фактически составила 0,5 (кг/ед.). По плану предполагалось выпустить 12 000 ед. продукции, фактически было выпущено 10 000 ед. Общие фактические затраты материалов составят (в кг):
  - a. 40 000.
  - b. 5000.
  - c. 50 000.
  - d. 1200.
4. Определите точку безубыточности при следующих условиях. Постоянные расходы составляют 21000 руб., переменные затраты на единицу продукции – 630 руб. Цена реализации 700 руб. за один комплект:
  - a. 300.
  - b. 320.
  - c. 400.
  - d. 600.
5. Определить запас прочности организации в натуральных единицах, если фактический выпуск составляет 20 ед., цена реализации одного изделия – 16 ден. ед., переменные затраты на одно изделие – 6 ден. ед., постоянные затраты периода – 100 ден. ед.:
  - a. – 5 единиц.
  - b. +10 единиц.
  - c. 0 единиц.

6. Определить отклонение по цене основных материалов при условии: - нормативная цена – 10 ден. ед.; – фактическая цена – 8,2 ден. ед.; - фактическое количество - 1000 ед.; - покупочная стоимость – 8 ден. ед.
  - a. неблагоприятное – 200.
  - b. благоприятное – 2000.
  - c. благоприятное – 1800.
7. Организация производит и продает продукт в количестве 800 шт. за период. Прямые переменные затраты на производство ед. продукта составляют 300 руб. Постоянные косвенные затраты за период - 40 000 руб. Цена реализации продукта, при которой деятельность организации будет безубыточной, составит (в руб.):
  - a. 400.
  - b. 350.
  - c. 250.
8. Получение прибыли в размере 200 д.е. при цене реализации одного изделия – 16 д.е., переменных затратах на единицу изделия – 6 д.е., постоянных затратах за период - 100 д.е. обеспечит следующее количество единиц произведенной и реализованной продукции:
  - a. 56.
  - b. 100.
  - c. 30.
  - d. 34.
9. Предприятием произведено 10000 единиц изделий, а реализовано 8000 единиц. Производственная себестоимость составила 1 млн. руб., а издержки по сбыту и управлению – 0,2 млн. руб. Определите себестоимость единицы продукции с применением попроцессного метода:
  - a. 390.
  - b. 125.
  - c. 431.
  - d. 129.
10. При планируемом объеме реализации продукта в количестве 12 000 ед. выручка должна составить 840 000 руб. С помощью метода «гибкого бюджета» определить выручку для объема реализации продукта в количестве 10 000 ед.:
  - a. 700 000.
  - b. 840 000.
  - c. 800 000.
11. При планируемом объеме реализации продукта в количестве 12 000 ед. переменные затраты на производство и сбыт должны составить 600 000 руб. С помощью метода «гибкого бюджета» определить переменные затраты на производство и сбыт продуктов в количестве 10 000 ед.:
  - a. 600 000.
  - b. 552 000.
  - c. 500 000.

Зачет проводится в виде билета с 2-мя вопросами и 1-ой задачей. Нужно предоставить письменное решение задачи.

### Примеры контрольной работы

#### В 1

1. Причины обособления и развитие управленческого учета за рубежом и в нашей стране.

2. Сравнительный анализ развития системы американского управленческого учета и немецкого контроллинга.
3. Размытие информационной границы между топ-менеджментом и членами Совета Директоров.

**B 2**

1. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.
2. Формирование модели стратегического управленческого учета.
3. Роль специалиста по управленческому учету в системе финансового менеджмента предприятий.

**B3**

1. Взаимодействие финансового, управленческого и налогового учета в разных моделях организации учетной системы на предприятии.
2. Координация между отделом управленческого учета, внутренним контролем, казначейством.
3. Снижение информационной асимметрии внутри компании.

Для разделов 3-5 в контрольной работе предусматриваются вопросы и задачи по соответствующим темам.

**Примеры домашнего задания**

**Домашнее задание 1.** Сравнение американской и немецкой модели управленческого учета для использования в стартапе.

История развития управленческого учета в двух школах привела к возникновению разных продуктов для автоматизации (программы класса ERP системы): Oracle в США и SAP в Германии.

Нужно сравнить две школы управленческого учета, выявить общие и специфические черты в разрезе комплексной автоматизации системы управления всеми ресурсами предприятия и составной подсистемы – управленческого учета.

**Домашнее задание 2.** Аллокация постоянных расходов на типы наукоемкой продукции.

При разработке и подготовке выпуска новой наукоёмкой продукции возникают очень крупные первоначальные расходы. Однако заранее сложно точно спрогнозировать будущий объем продаж нового типа изделий. Потому невозможно постоянные расходы на первоначальный НИОКР распределить на единицу готовой продукции / услуг.

Какие иные модели распределения расходов можно предложить для данной отрасли, Какое решение Вы считаете оптимальным? Обоснуйте ответ.

**Домашнее задание 3.** Оценка неявных и нематериальных активов для формирования управленческого баланса.

В сегменте высокотехнологичной продукции огромную роль в успешности бизнеса играют неявные активы, они позволяют успешно развивать бизнес, однако их невозможно отразить как активы по правилам бухгалтерского учета.

Проанализируйте неявные активы и нематериальные для сегмента разработка новых летательных аппаратов (проект МС 21).

**Домашнее задание 4.** Построение прогнозного бюджета на 2 года.

Необходимо построить прогнозные формы отчетности исходя из ожидаемых макроэкономических предположений, прогнозов роста выручки от услуг и прогнозных удельных операционных и капитальных расходов.

**Темы для самостоятельного изучения в рамках предусмотренного учебно-методического обеспечения**

Подготовить доклад и презентации по выбранной теме.

Раздел 2:

1. Затраты и их классификация.
2. Анализ соотношения «затраты – объем – прибыль» и критическая точка.
3. Различные подходы к формированию себестоимости и системы учета затрат.

Раздел 5:

1. Бюджетирование.
2. Нормативный учет затрат.
3. Анализ принятия краткосрочных управленческих решений.
4. Релевантный подход в управлении.

## СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	<b>СТРУКТУРА</b>	<b>Баллы по каждому модулю</b>
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: Всех занятий Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25% Итого:	5 4 3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4)  Итого:	10 10 15 10  45
3.	Zачёт	50
	ВСЕГО:	100

### Пересчет на 5 балльную систему

<b>2 (неудовлетворительно)</b>	<b>3 (удовлетворительно)</b>	<b>4 (хорошо)</b>	<b>5 (отлично)</b>
<b>&lt; 50</b>	<b>50-64</b>	<b>65-84</b>	<b>85-100</b>

**Язык преподавания:** русский.

**Автор (авторы) программы:** Волков Юрий Владимирович, старший преподаватель Высшей школы управления и инноваций МГУ им. М.В. Ломоносова