

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

Субпроект «Создание центра повышения квалификации преподавателей по экономике»

Государственный Университет – Высшая Школа Экономики

Программа дисциплины

Управленческий учет

Москва
2004

Программа дисциплины «Управленческий учет» составлена в соответствии с требованиями (федеральный компонент) к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки дипломированного специалиста (бакалавра, магистра) по циклу «Общепрофессиональные дисциплины» государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования второго поколения, а также требованиями, предъявляемыми НПФК к новым и модернизированным программам учебных курсов, разработанным в рамках субпроекта «Создание центра повышения квалификации преподавателей по экономике» Инновационного проекта развития образования.

Программа подготовлена при содействии НПФК – Национального Фонда подготовки кадров в рамках субпроекта «Создание центра повышения квалификации преподавателей по экономике» Инновационного проекта развития образования.

Автор Волкова Ольга Николаевна, к.ф.-м.н., доцент Санкт-Петербургского филиала Государственного университета – Высшей Школы Экономики

I. Организационно-методический раздел

1. Цель курса

Целью изучения курса “Управленческий учет” является повышение качества преподавания этой дисциплины в российских вузах посредством повышения квалификации преподавателей учетных и управленческих дисциплин вузов с учетом передового мирового опыта, а также формирование у преподавателей теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации преподавания управленческого учета студентам, обучающимся по специальностям 060400 «Финансы и кредит» и 061100 «Менеджмент организации».

Программа курса направлена на формирование у слушателей методологии анализа существующей системы информационного обмена, направленного на принятие управленческих решений в организации, и практического построения системы управленческого учета на предприятиях малого и среднего бизнеса различных форм собственности. В процессе обучения слушатели должны научиться адаптировать полученные знания и навыки для разработки самостоятельных учебных курсов или разделов в рамках более широких дисциплин (например, интегрированного курса «Бухгалтерский учет») с учетом особенностей конкретных профессиональных образовательных программ, реализуемых в различных вузах России.

2. Задачи курса

В процессе изучения дисциплины “Управленческий учет” необходимо решить следующие **задачи**:

- формирование у слушателей знаний о содержании и структуре бухгалтерского управленческого учета как базовой дисциплины в системе общепрофессиональных и специальных дисциплин и назначении бухгалтерского управленческого учета;
- приобретение слушателями системы знаний о содержании бухгалтерского управленческого учета как одной из функций предпринимательской деятельности, направленной на повышение благосостояния собственников организации;
- формирование у слушателей знания методики подготовки и представления финансовой информации и бухгалтерской отчетности для внутренних пользователей;

- дать слушателям представление о современных подходах к ведению бухгалтерского управленческого учета в условиях изменения внешней и внутренней среды деятельности хозяйствующего субъекта;
- приобретение навыков объяснения методов и путей использования информации бухгалтерского управленческого учета для принятия соответствующих управленческих решений;
- дать представление о возможностях использования внутренней учетной информации с целью оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта и его управляющих, а также объяснить методики формирования такой оценки.

3. Методическая новизна курса

В соответствии с Государственными Образовательными Стандартами (ГОС) подготовки специалистов содержательная часть курса «Управленческий учет» является обязательной для изучения и включена в стандарты в рамках дисциплины федерального компонента «Бухгалтерский учет» для студентов специальностей 060400 «Финансы и кредит» и 061100 «Менеджмент организации».

Однако, содержание дисциплины, приведенное в текстах ГОС, является весьма общим и схематичным, что требует разработки программы курса преподавателем. Кроме того, объединение бухгалтерского финансового и бухгалтерского управленческого учета в рамках одной дисциплины кажется нам необоснованным, поскольку эти ветви учетной деятельности имеют больше различий, нежели общих черт. Целью финансового учета является регистрация уже свершившихся фактов хозяйственной жизни организации, тогда как целью управленческого учета является формирование на основе учетных данных информации, пригодных для принятия решений на будущее. Таким образом, реализация концепции подготовки современных высококвалифицированных специалистов в области учета и финансов, особенно для предприятий реального сектора экономики, вызывает потребность выделения управленческого учета в учебных планах специальностей в отдельную дисциплину или, по крайней мере, понимания необходимости применения специальных методик в преподавании данной дисциплины, отличных от методик преподавания бухгалтерского финансового учета.

Несмотря на то, что преподавание управленческого учета является обязательным в соответствии с ГОС, учебного пособия, касающегося данной проблематики и предусматривающего такой уровень подачи материала, который был бы адекватен

требованиям реальной практики работы российских организаций и рассматривал бы полный круг вопросов формирования и анализа учетно-управленческой информации, на настоящий момент не существует. Не существует и качественного методического обеспечения для преподавания данной дисциплины в вузах.

Имеющиеся в свободном доступе (в продаже и библиотеках) учебники и пособия носят либо обзорный характер, либо не адаптированы к российской практике, либо широко освещают лишь некоторые разделы дисциплины. И во всех случаях отсутствуют примеры из практики российских фирм, что свидетельствует о том, что авторы имеющихся на сегодняшний день учебных пособий слабо знакомы с учетно-управленческой работой организаций реального сектора экономики и потребностями преподавателей управленческого учета.

Все это стимулирует нас к разработке учебного курса «Управленческий учет» для преподавателей вузов РФ, который вместе с методиками преподавания теоретических концепций включал бы рассмотрение возможных способов формирования у студентов вузов навыков организации потоков учетно-управленческой информации для организаций реального сектора российской экономики.

В рамках курса «Управленческий учет» рассматриваются методики преподавания основных концепций управленческого учета и их использования в учетно-аналитической практике организаций. С современных позиций излагаются подходы к формированию управленческих решений на основе информации о доходах, затратах и себестоимости. Большое внимание уделяется организации бюджетного планирования и управленческого контроля. Рассматриваются организационные аспекты управленческого учета и его взаимосвязь с финансовым учетом, а также специальные задачи, решаемые в рамках управленческого учета – анализ безубыточности, выбор структуры ассортимента, и другие. Разрабатываются и предлагаются способы обучения методикам использования теоретических моделей и учетных концепций к практике функционирования системы учетно-управленческого информационного обмена в организации. Предлагаются методы построения такой системы или адаптации существующей в целях внедрения методов учета затрат, формирования себестоимости, бюджетного планирования, контроля и обработки информации для принятия решений по управлению фирмой. Все основные положения и методики иллюстрируются примерами и ситуациями для обсуждения.

4. Место курса в системе социогуманитарного образования

Подготовка специалистов в области финансов и менеджмента для работы в российских фирмах различных масштабов и сфер деятельности требует включения в их учебные планы курса, освещающего содержательные проблемы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, прежде всего финансового характера. Такого рода информация формируется и обрабатывается в рамках системы управленческого учета, которая в той или иной форме существует у каждого хозяйствующего субъекта. По мере роста масштабов деятельности фирм, особенно работающих в частном секторе экономики, система управленческого учета требует все большей формализации и усложнения функций. Специалисты, выпускаемые вузом, должны не только иметь представление о структуре информационных потоков, нацеленных на обеспечение управленческих решений, но и знать методы обработки и представления такого рода информации, а также обладать навыками построения системы управленческого учета в рамках организационной структуры фирмы. Это обуславливает включение курса «Управленческий учет» в учебные планы специалистов в области экономики и управления, обучающихся по специальностям 060400 «Финансы и кредит» 061100 «Менеджмент организации».

Новизна курса «Управленческий учет» и его важность для формирования специалистов в области управления и финансов в рамках профессиональных образовательных программ российских вузов диктуют необходимость в подготовке и повышении квалификации преподавателей данной дисциплины.

Приступая к изучению данного курса, слушателям следует знать основы микроэкономики, эконометрики, бухгалтерского учета (разделы «Теория бухгалтерского учета», «Бухгалтерский финансовый учет»).

Слушатели должны иметь представление об использовании математических методов и моделей в экономических исследованиях, графической и табличной формах представления информации, а также о принципах двойной бухгалтерской записи и формах бухгалтерской финансовой отчетности.

5. Требования к уровню освоения содержания курса

В результате изучения данной дисциплины слушатели должны:

знать и уметь разъяснить студентам:

- роль и значение управленческого учета в системе управления организацией,
- предмет и метод управленческого учета, объекты изучения данной науки,

- основные отличия систем управленческого и финансового учета,
- основные проблемы, решаемые в рамках системы управленческого учета,
- способы учета и калькуляции затрат,
- методы калькулирования себестоимости,
- различия, достоинства и недостатки калькулирования по полным и по переменным затратам,
- особенности попроцессного и позаказного калькулирования,
- особенности нормативного калькулирования,
- принципы бюджетирования в коммерческой организации,
- принципы принятия управленческих решений на основе релевантной информации,
- способы формирования системы управленческого учета в организации, место и роль бухгалтера-аналитика в системе управления финансами организации,
- прогрессивные формы и методы ведения управленческого учета в организациях различных организационно-правовых форм (систему сбора, обработки, подготовки и представления информации);
- регистры бухгалтерского управленческого учета;

уметь и формировать умение у слушателей:

- оценить объем информационных потоков организации и оптимальную структуру обмена учетной информацией,
- разработать и обосновать особенности внедрения системы управленческого учета в организации исходя из специфики ее деятельности,
- организовывать и осуществлять управленческий учет в организациях всех форм собственности;
- контролировать соблюдение интересов собственников при использовании денежных, материальных и финансовых ресурсов;
- построить систему классификации затрат организации по статьям калькуляции, исходя из потребностей принятия управленческих и финансовых решений в организации,
- выбрать систему калькуляции себестоимости, исходя из целей такой калькуляции,
- оформлять отчеты и информационные записки по отдельным вопросам, касающимся учетно-управленческой проблематики,
- разрабатывать инструктивные указания и другие внутренние нормативные документы по вопросам управленческого учета, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности организации;

- самостоятельно принимать решения по вопросам, связанным с учетно-экономической деятельностью, излагать свое мнение письменно и устно, выступать с отчетами и докладами перед руководителями организации;
- проанализировать сложившуюся в организации систему управленческого учета и контроля,
- выработать рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета и контроля;

иметь представление об основных методах дальнейшего углубления содержания курса в следующих областях:

- особенности бюджетирования в некоммерческих и бюджетных организациях,
- структура финансовой службы средней и крупной компании,
- взаимодействие учетно-аналитической службы с другими подразделениями организации,
- перспективы развития управленческого учета в российских и западных организациях,
- квалификационные требования к лицам, занимающимся управленческим учетом;

обладать навыками и умением выработать аналогичные навыки у слушателей:

- формирования мнения о существующей структуре информационного обмена для целей принятия решений в организации,
- обоснования и принятия управленческих решений на основе учетной информации,
- обработки учетно-управленческой информации.

II. Содержание курса

1. Новизна курса

Курс «Управленческий учет» включает в себя такой объем теоретического и практического материала, касающегося методики преподавания базовых основ использования учетной информации в системе управления организацией, которого нет ни в одном издании (и известном автору) до настоящего времени в центральных издательствах РФ учебном пособии по данному предмету.

Принятый в настоящее время подход к преподаванию курса «Управленческий учет» предполагает акцентирование внимания преподавателей и студентов на учетных аспектах этой деятельности, в ущерб управленческим. Большинство учебных пособий поддерживают инструментальный, ремесленный подход к управленческому учету, представляя его как сводку некоторых правил манипулирования учетными данными. Такое положение дел нельзя считать оправданным, поскольку главной целью преподавания дисциплины является научить студентов оперировать потоками информации для принятия управленческих решений, а отнюдь не отражать факты хозяйственной жизни организаций. Приоритет в управленческом учете следует отдать управлению, а не учету. Особенно актуально это в отношении студентов, избравших сферой своей будущей деятельности менеджмент и финансы. Предлагаемый курс позволяет преподавателю сформировать у студентов представление об управленческом учете как о системе информационного обмена в организациях, нацеленной на достижение целей организации через принятие сонаправленных этим целям управленческих решений финансового характера.

В рамках курса «Управленческий учет» рассматривается методика преподавания основных концепций управленческого учета и направления их использования в учетно-аналитической практике организаций. С современных позиций излагаются подходы к формированию у слушателей навыков подготовки и принятия управленческих решений на основе информации о затратах и себестоимости. Большое внимание уделяется методике организации бюджетного планирования и управленческого контроля. Рассматриваются организационные аспекты управленческого учета и его взаимосвязь с финансовым учетом, а также специальные задачи, решаемые в рамках управленческого учета – анализ безубыточности, выбор структуры ассортимента, и др. Разрабатываются и предлагаются для изложения слушателям методики приложения теоретических моделей и учетных

концепций к практике функционирования системы учетно-управленческого информационного обмена в организации. Предлагаются различные подходы к построению такой системы или адаптации существующей в целях внедрения методов учета затрат, формирования себестоимости, бюджетного планирования, контроля и обработки информации для принятия решений по управлению фирмой.

2. Разделы курса

Курс состоит из пяти основных разделов. Распределение тем по разделам таково:

Раздел 1. Введение в управленческий учет

Тема 1. Управленческий учет в системе информационного обмена организации

Раздел 2. Обработка информации о затратах организации

Тема 2. Классификация затрат

Тема 3. Учет и распределение накладных расходов

Раздел 3. Калькулирование себестоимости продукции

Тема 4. Системы калькулирования себестоимости

Тема 5. Калькулирование себестоимости по полным и по переменным затратам

Раздел 4. Использование учетной информации в процедурах планирования и контроля

Тема 6. Нормативные затраты и бюджетирование

Тема 7. Контроль бюджетов и анализ отклонений

Раздел 5. Использование учетной информации в процессе принятия управленческих решений

Тема 8. Управленческий учет как база принятия управленческих решений

3. Темы и краткое содержание

Раздел 1. Введение в управленческий учет

Тема 1. Управленческий учет в системе информационного обмена организации

Цели и задачи управленческого учета. Основные положения управленческого учета. Сравнение систем финансового и управленческого учета. Терминологические особенности: управленческий учет, производственный учет, костинг, контроллинг.

Управленческий учет и принятие управленческих решений. Управленческий учет в структуре управления организацией. Структура и функции учетно-аналитической службы организации. Роль бухгалтера-аналитика в информационном обеспечении процесса

принятия управленческих решений. Управленческий учет в контексте бизнес-среды организации. Внешняя и внутренняя бизнес-среда. Пользователи информации, формируемой в рамках учетных процедур.

Раздел 2. Обработка информации о затратах организации

Тема 2. Классификация затрат

Способы и подходы к классификации затрат. Классификация затрат по их экономическому содержанию - по элементам и по статьям калькуляции. Положение о составе затрат.

Классификация затрат по отношению к производству и продукции - прямые и косвенные, основные и накладные. Классификация затрат и налогообложение.

Классификация затрат по их динамике – переменные, постоянные, условно-переменные, условно-постоянные, обратнопропорциональные выпуску.

Классификация затрат по отношению к данному управленческому решению – релевантные, приростные, вмененные. Входящие и исходящие затраты.

Производственная себестоимость продукции и затраты периода. Формирование производственной себестоимости.

Классификация затрат для целей контроля и регулирования – регулируемые и нерегулируемые. Затраты по центрам ответственности.

Способы калькуляции затрат – по полным и по переменным затратам, по нормативным и по фактическим затратам, в зависимости от особенностей технологического цикла.

Тема 3. Учет и распределение накладных расходов

Организация учета накладных расходов. Отнесение накладных расходов на продукцию.

Единые ставки распределения накладных расходов. Нормы возмещения накладных расходов – по величине производственных затрат, по прямым трудовым или по прямым материальным затратам, по единицам продукции,

Накладные расходы и центры ответственности. Ставка распределения накладных расходов для различных центров ответственности. Двухступенчатая процедура распределения. Распределение при условии оказания услуг непроизводственными подразделениями друг другу

Нормативные ставки распределения накладных расходов. Неполное возмещение и возмещение с избытком – способы отражения в отчетности.

Раздел 3. Калькулирование себестоимости продукции

Тема 4. Системы калькуляции себестоимости

Учет затрат на рабочую силу и материалы в системе управленческого учета.

Попроцессный и попердельный методы калькуляции себестоимости. Особенности и область применения. Расчет себестоимости и оценка запасов с использованием простого одношагового, простого двухшагового, простого многошагового методов расчета себестоимости. Метод условных единиц. Влияние метода учета запасов на себестоимость при попроцессном калькулировании. Партионная калькуляция.

Позаказный метод калькуляции, особенности формирования себестоимости.

Тема 5. Калькуляция себестоимости по полным и по переменным затратам

Калькуляция по переменным затратам. Калькуляция по полным затратам. Достоинства и недостатки, сравнительный анализ методов Директ-костинг и Фулл-костинг. Отчеты о себестоимости и отчеты о прибылях и убытках для двух методов калькуляции. Использование методов калькуляции для межвременной оптимизации отчетного финансового результата. Использование метода Директ-костинг для принятия краткосрочных управленческих решений.

Раздел 4. Использование учетной информации в процедурах планирования и контроля

Тема 6. Нормативные затраты и бюджетирование

Бюджетирование как форма краткосрочного планирования. Цели и задачи бюджетирования. Организация бюджетирования в организации. Бюджетный комитет, бюджетный цикл, бюджетное руководство. Центры ответственности организации как основа построения бюджетной системы. Центры затрат, центры прибыли, центры дохода, центры инвестиций.

Нормативные затраты как основа бюджетного строительства. Система бюджетов коммерческой организации. Бюджеты центров ответственности.

Бюджет продаж. Бюджет производства. Бюджет закупок. Бюджет расхода материалов. Бюджет движения денежных средств. Бюджетный баланс и бюджетный отчет о прибылях и убытках.

Преимущества и недостатки нормативной калькуляции по сравнению с калькуляцией по фактическим затратам. Бюджетирование в государственных и некоммерческих организациях.

Тема 7. Контроль бюджетов и анализ отклонений

Цели контроля бюджетов. Формы контроля и контрольные процедуры. Отклонения благоприятные и неблагоприятные. Отклонения продаж по цене и по количеству. Отклонения производства по использованию и по цене ресурсов. Отклонения накладных расходов – особенности анализа. Отклонения производства и отклонения планирования – особенности интерпретации. Психологические особенности организации контроля бюджетов. Вопросы совместной ответственности менеджеров разных центров ответственности при анализе отклонений.

Раздел 5. Использование учетной информации в процессе принятия управленческих решений

Тема 8. Управленческий учет как база принятия управленческих решений

Краткосрочные решения и анализ безубыточности. Ограничения и допущения анализа безубыточности. Анализ безубыточности однопродуктового и многопродуктового производства. Построение графиков безубыточности. Анализ чувствительности прибыли к изменению структуры доходов и расходов организации.

Принятие специальных решений на основе релевантных затрат – принятие или отклонение спецзаказа, назначение цены продукции, производство или закупка комплектующих, замена или ремонт оборудования и другие финансово-управленческие проблемы.

4. Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы

Данные вопросы предназначены для самостоятельной работы слушателей при подготовке к семинарским занятиям в рамках курса повышения квалификации преподавателей. Последующее обсуждение этих вопросов и методики объяснения их в аудитории позволят сформировать у слушателей правильное понимание содержания дисциплины «Управленческий учет» и навыки преподавания ее студентам.

1. Какие учетные принципы приведены в тексте ФЗ РФ «О бухгалтерском учете»? Различается ли их трактовка при проведении процедур финансового и управленческого учета?
2. Вы наверняка знакомы с термином «стандарты бухгалтерского учета и финансовой отчетности». Имеет ли смысл подобный термин в отношении управленческого учета?

Каково будет содержание и особенности формирования стандартов управленческого учета?

3. Говорят, что от бухгалтера, занимающегося управленческим учетом, требуется иной взгляд на хозяйственные операции, чем у «обычного» бухгалтера. Что здесь имеется в виду и почему?
4. Что «главное» в управленческом учете – *управление* или *учет*? Поясните свою точку зрения.
5. Выберите для примера несколько модельных организаций. Обсудите, какие факторы внешней и внутренней среды оказывают максимальное воздействие на них.
6. Кто из пользователей учетной информации организации имеет отношение к организации и функционированию системы управленческого учета в этой организации и в какой форме?
7. Что такое конфликт целей в организации? Приведите примеры возможных конфликтов целей для организаций, выбранных вами в вопросе 5.
8. Обсудите примеры управленческих решений, которые являются предметом управленческого учета.
9. Какова типичная организационная структура управления финансами на российских предприятиях? Чем и почему она отличается от западной?
10. Каковы функции главного бухгалтера в российских компаниях? Чем они определяются? Относится ли к ним ведение управленческого учета?
11. Какова обычная деловая практика российских компаний в организации учетной системы? Почему?
12. Что такое учетная политика в области управленческого учета?
13. Приведите примеры, когда в течение периода объем продукции выпущенной превышает объем произведенной.
14. Приведите примеры, когда в течение периода объем продукции произведенной превышает объем выпущенной.
15. Приведите примеры статей калькуляции для разных организаций.
16. Из каких соображений следует выбирать метод разделения затрат на переменные и постоянные на практике? Всегда ли легко определить принадлежность той или иной статьи затрат к одной из двух категорий?
17. Какова связь между категориями релевантных, устранимых, безвозвратных, вмененных и приростных затрат?

18. Стоит ли организациям стремиться к уменьшению доли накладных расходов в себестоимости?
19. Следует ли включать накладные расходы в себестоимость реализованной продукции?
А в себестоимость готовой продукции? А в оценку запасов готовой продукции?
20. С какими проблемами сталкивается бухгалтер-аналитик, устанавливая базы распределения для разных статей затрат?
21. Какие факторы могут привести к возникновению дефицита/избытка возмещения накладных расходов?
22. Каким образом способ оценки статей калькуляции может повлиять на величину себестоимости?
23. Какова сфера применения попроцессного метода калькулирования себестоимости продукции?
24. Компания переходит от метода калькулирования по полным затратам к калькулированию себестоимости по переменным затратам, остальные учетные методы остаются прежними. В течение переходного периода составляются две отчетности: и по полным затратам, и по переменным. В какой отчетности будут выше показатели прибыли, себестоимости и запасов готовой продукции?
25. Какой метод калькулирования (по полным или по переменным затратам) даст бóльшую величину прибыли в периоды, когда компания накапливает запасы готовой продукции и почему?
26. Калькулирование по полным затратам может привести к падению величины прибыли в периоды роста объемов продаж. Поясните, как может получиться такой эффект?
27. «Калькуляция себестоимости по полным затратам позволяет избежать отражения в отчетности «фиктивных» убытков». Поясните это высказывание.
28. «Любое рассогласование деятельности системы требует финансовых затрат (прямых или косвенных) на его преодоление.» Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.
29. В форме каких документов осуществляется процесс планирования на различных временных горизонтах?
30. «Ошибки в планировании на каком-либо горизонте влекут за собой неудачи при реализации двух других.» Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.

31. «Процесс разработки и утверждения бюджетов – это цепь договоренностей и компромиссов между разными членами организации.» Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.
32. Каково место бюджетов в системе информационного обмена в организации?
33. Какова должна быть степень вовлеченности сотрудников в процесс разработки бюджетов? Обсудите достоинства и недостатки участия персонала организации в процессе планирования.
34. Каковы основные направления информационных потоков в системе бюджетирования в организации? Какое направление важнее?
35. Какова связь между центрами ответственности и организационной структурой организации?
36. Каковы отличия нормативного калькулирования от калькулирования по фактическим затратам?
37. Какие методы разработки нормативов вы знаете? Обсудите различные методы нормирования.
38. «Разработка нормативов возможна там, где производится продукция, требующая для своего изготовления ряда стандартных операций.» Прокомментируйте это высказывание.
39. «Нормативы, наилучшим образом способствующие мотивации сотрудников, не всегда хороши для целей учета и планирования.» Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры такого рассогласования.
40. Можно ли использовать идеальные нормативы при оценке запасов для целей внешней отчетности? Если нет, то какие следует использовать?
41. Одной из проблем нормативного калькулирования является выбор объекта калькулирования. Обсудите возможные подходы к решению этой проблемы.
42. «Нормативное калькулирование может служить хорошей базой для определения себестоимости продукции и цены ее реализации.» Прокомментируйте это высказывание, сравнив нормативное калькулирование с калькулированием по фактически затратам.

5. Примерная тематика курсовых работ (эссе)

Проверочные письменные работы могут касаться четырех аспектов (направлений) преподавания дисциплины «Управленческий учет». В рамках каждого направления можно сформулировать несколько тем таких работ.

| Направление | Тема работы |
|---|---|
| 1. Методика изложения и контроля усвоения студентами материала по теме: | 1.1. Учет затрат как база принятия ценовых решений |
| | 1.2. Нормативный метод учёта затрат |
| | 1.3. Бюджетирование: типы бюджетов |
| | 1.4. Информационное обеспечение управленческого учёта |
| | 1.5. Контроль в системе управленческого учета |
| | 1.6. Анализ безубыточности многопродуктового производства |
| | 1.7. Цели и виды калькуляции затрат |
| | 1.8. Концепция контроллинга как часть управленческого учета |
| | 1.9. Управленческий, финансовый и налоговый учет: сравнительные особенности формирования информационных потоков |
| 2. Методика организации семинарских занятий по теме: | 2.1. Объекты калькулирования: продукты, операции, процессы |
| | 2.2. Формирование накладных расходов коммерческой организации |
| | 2.3. Управленческий учёт как основа управленческого анализа |
| | 2.4. Организация управленческого контроля |
| | 2.5. Методологии управления ресурсами ERP, CRP, MRP |
| | 2.6. Информационные технологии в управленческом учёте |
| | 2.7. Поведенческие аспекты бюджетирования |
| | 2.8. Поведенческие аспекты производственного учета |
| | 2.9. Организация управленческого учёта в функциональных подразделениях системы управления предприятием |
| 3. Подбор примеров при объяснении материала по теме: | 3.1. Основные направления управленческого анализа |
| | 3.2. Центры прибыли и центры затрат производственного предприятия |
| | 3.3. Особенности формирования центров ответственности (на примере конкретной организации) |
| | 3.4. Внутренняя отчётность компании |
| | 3.5. Организация внутреннего аудита (на примере конкретной организации) |
| | 3.6. Использование в управленческом учете информации, формируемой в системе финансового учета |
| | 3.7. Организация управленческого учета (на примере конкретной организации) |

| | |
|---|---|
| | 3.8. Информационная система для целей управленческого учета (на примере конкретной организации) |
| | 3.9. Использование анализа безубыточности в условиях ограниченности ресурсов |
| | 3.10. Организация учета по полным затратам (на примере конкретной организации) |
| 4. Методика совместной со студентами выработки рекомендаций по совершенствованию организации управленческого учета на российских предприятиях в следующих направлениях: | 4.1. Система формирования экономических показателей хозяйственной деятельности и их использования в управлении. |
| | 4.2. Организация управленческого учета по центрам ответственности |
| | 4.3. Организация нормативного учета (на примере конкретной организации) |
| | 4.4. Организация учета по переменным затратам (на примере конкретной организации) |
| | 4.5. Функции бухгалтера-аналитика в практике управления организацией |
| | 4.6. Особенности формирования накладных расходов (на примере конкретной организации) |
| | 4.7. Управленческий анализ: принципы организации (на примере конкретной организации) |
| | 4.8. Организация внутреннего аудита в рамках системы управленческого контроля |

6. Примерный перечень вопросов к зачету (экзамену) по всему курсу повышения квалификации преподавателей

1. Как Вы объясните слушателям следующие вопросы?

- 1.1. Почему считается, что ведение управленческого учета не требует высокой точности? Так ли это на самом деле?
- 1.2. Почему финансовые кредиторы (банки, финансовые компании и прочие заимодавцы) обычно считаются внешними пользователями учетной информации организаций, хотя при рассмотрении кредитных заявок сотрудники финансовых учреждений требуют (и, как правило, получают) доступ к весьма широкому кругу сведений об организации?
- 1.3. Прокомментируйте цитату Ч.Т.Хорнгрена « Разные затраты - для разных целей».
- 1.4. Поясните значение понятий затрат на продукт и затрат за период на примере мебельного предприятия.

- 1.5. В чем различие между классификациями затрат на «прямые-косвенные» и «основные-накладные»?
 - 1.6. Каким образом выбор метода калькулирования (по полным или по переменным затратам) может послужить для оптимизации финансового результата?
 - 1.7. Почему говорят, что на финансовый результат периода при калькулировании по полным затратам влияют не только продажи, но и объем производства?
 - 1.8. Каким образом влияет на прибыль периода несовпадение фактической и нормальной производительности за этот период при использовании разных методов калькулирования?
 - 1.9. Почему система калькулирования по полным затратам получила гораздо более широкое распространение, чем калькулирование по переменным затратам?
2. *Подберите аргументы для решения следующих проблем:*
- 2.1. Как вы понимаете концепцию конгруэнтности целей организации?
 - 2.2. Чем определяется отнесение затрат к прямым или косвенным? Приведите примеры случаев, когда одна и та же статья затрат может быть отнесена или к прямым, или к косвенным.
 - 2.3. Какие подразделения предприятия относятся к производственным, а какие к непроизводственным (обслуживающим)? Поясните не только организационно-технологические, но и учетно-управленческие различия между ними.
 - 2.4. Существуют ли различия (и если да, то в чем они, а если нет, то почему) между попроцессным и попередельным калькулированием?
 - 2.5. Какова главная цель внедрения и поддержания системы бюджетирования в организации?
 - 2.6. В различных литературных источниках можно встретить описание различий между методом Standard Costing и нормативным учетом затрат. Обсудите эти различия.
 - 2.7. Говорят, что себестоимость является неоднозначным показателем. Как вы это понимаете?
3. *Организуите обсуждение со слушателями следующих вопросов:*
- 3.1. Свобода выбора методов и методик ведения учетной работы является одним из ключевых различий между финансовым и управленческим учетом. Каковы «рамки» этой свободы для обеих ветвей учета?
 - 3.2. Какие из функций системы управления финансами в организации относятся к управленческому учету? Все ли они актуальны для всех организаций?

- 3.3. Что такое «направление учета»? Приведите примеры направлений учета для разных организаций.
- 3.4. На основании каких величин затрат следует принимать управленческие решения финансового характера?
- 3.5. Почему стандарты финансового учета накладных расходов мало пригодны для управленческого учета?
- 3.6. Можно ли назвать такие универсальные базы распределения для каких-либо видов накладных расходов, которые бы были приемлемы для всех организаций?
- 3.7. Говорят, что список затрат, которые включаются в калькуляцию, в некоторой степени произволен. Значит ли это, что полученный результат недостоверен?
- 3.8. Говорят, что способ распределения накладных расходов особенно важен при позаказной калькуляции. Так ли это? Если да, то всегда ли это так? Если нет, то почему?
4. *Вместе со слушателями выберите несколько модельных организаций различных масштабов и сфер деятельности. Обыграйте на их примере следующие ситуации:*
- 4.1. Какова структура учетно-финансовой службы в организациях трех основных типов (линейно-штабной, холдинговой и матричной)?
- 4.2. Каковы возможные формы связи управленческого и финансового учета при организации учетной системы? Опишите особенности построения интегрированной (единой, однокруговой, унитарной, монистической) системы организации учета. Опишите особенности построения автономной (бинарной) системы организации учета.
- 4.3. Каким образом связаны бизнес-структура организации и система ее бюджетов?
- 4.4. Что такое бюджетный комитет организации? Каков может быть и должен быть его состав?
- 4.5. Одной из проблем, возникающих в процессе функционирования системы бюджетирования, является перекладывание ответственности. Приведите примеры проявления этой проблемы и предложите пути разрешения такого рода конфликтов.
- 4.6. «План представляет собой ориентир, к которому стремится организация, и одновременно критерий оценки успешности ее деятельности.» Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.

III. Распределение часов курса по темам и видам работ

| № п/п | Наименование тем и разделов | ВСЕГО (часов) | Аудиторные занятия (час) | Самостоятельная работа |
|-------|--|---------------|--------------------------|------------------------|
| 1 | Тема 1. Введение в управленческий учет | 6 | 4 | 2 |
| 2 | Тема 2. Классификация затрат | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Тема 3. Учет и распределение накладных расходов | 7 | 4 | 3 |
| 4 | Тема 4. Системы калькуляции себестоимости | 7 | 4 | 3 |
| 5 | Тема 5. Калькуляция себестоимости по полным и по переменным затратам | 7 | 4 | 3 |
| 6 | Тема 6. Нормативные затраты и бюджетирование | 10 | 6 | 4 |
| 7 | Тема 7. Контроль бюджетов и анализ отклонений | 6 | 4 | 2 |
| 8 | Тема 8. Управленческий учет как база принятия управленческих решений | 6 | 4 | 2 |
| 9 | Курсовая работа (эссе) | 12 | | 12 |
| | ИТОГО: | 64 | 32 | 32 |

IV. Форма итогового контроля

Итоговый контроль осуществляется в виде письменного экзамена, включающего вопросы на усвоение методики организации семинарских и практических занятий со слушателями. Итоговая оценка по курсу определяется с учетом результатов написания курсовой работы (эссе), итогового экзамена и работы на занятиях. Итоговая оценка складывается из:

| Вид активности | Вес в итоговой оценке |
|-----------------------------|-----------------------|
| Курсовая работа (эссе) | 20 % |
| Экзамен | 70 % |
| Активное участие в занятиях | максимум 10 % |
| Всего | 100 % |

V. Учебно-методическое обеспечение курса

1. Основная литература по курсу

1. К. Друри. Введение в управленческий и производственный учет. – М., Юнити, 2002
2. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности организации. – М., Проспект, 2002
3. Вахрушина В.Н. Бухгалтерский управленческий учет. – М., Финстатинформ, 2000
4. Апчерч А. Управленческий учёт: принципы и практика. - М., Финансы и статистика, 2002
5. Управленческий учёт. Учебное пособие под ред. Шеремета. - М., ФБК-Пресс., 1999.
6. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учёт: управленческий аспект. - М., Финансы и статистика, 2000.
7. Шишкова Т.В., Николаева О.Е. Управленческий учёт. - М., УРСС, 2000.

2. Дополнительная литература (по разделам)

Раздел 1

1. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учёта. - М, Финансы и статистика., 2000.
2. Дайле А. Практика контроллинга. - М., Финансы и статистика, 2001.
3. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности. - М., Финансы и статистика, 2001.
4. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. - М., Финансы и статистика, 2001.
5. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. - М., Финансы и статистика, 2002.
6. Осипенкова О.П. Управленческий учет. – М., Экзамен, 2002
7. Райан Б. Стратегический учет для руководителей. - М., «Аудит»: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1998
8. Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «три в одном». – М., Издательско-консультационная компания «Статус-Кво 97», 1999
9. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб, Специальная литература, 1996
10. Каверина О.Д. Управленческий учет. – М., Финансы и статистика, 2003.
11. О’Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М., МТ ПРЕСС, 2001.
12. Палий В.Ф. Организация управленческого учета. – М., Бератор-Пресс, 2003.

13. Друкер П. Эффективное управление. – М., ФАИР-ПРЕСС, 2002.

Раздел 2

1. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности. - М., Финансы и статистика, 2001.
2. Райан Б. Стратегический учет для руководителей. - М., «Аудит»: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1998
3. Каверина О.Д. Управленческий учет. – М., Финансы и статистика, 2003.

Раздел 3

1. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности. - М., Финансы и статистика, 2001.
2. Райан Б. Стратегический учет для руководителей. - М., «Аудит»: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1998
3. Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «три в одном». – М., Издательско-консультационная компания «Статус-Кво 97», 1999
4. Каверина О.Д. Управленческий учет. – М., Финансы и статистика, 2003.

Раздел 4

1. Дайле А. Практика контроллинга. - М., Финансы и статистика, 2001.
2. Осипенкова О.П. Управленческий учет. – М., Экзамен, 2002
3. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. – М., «Финансы»: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1997
4. Райан Б. Стратегический учет для руководителей. - М., «Аудит»: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1998
5. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. – М., Проспект. 2003
6. Кинг А.М. Тотальное управление деньгами. – СПб, Полигон, 1999
7. Попов В.М., Ляпунов С.И., Воронова Т.А. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. – М., Финансы и статистика, 2003
8. К.Друри. Учет затрат методом Стандарт-костс. – М., Юнити, 1998
9. Фридман П. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции. – М., Аудит, ЮНИТИ, 1997.

Раздел 5

1. Райан Б. Стратегический учет для руководителей. - М., «Аудит»: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1998
2. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности. – М., Финансы и статистика, 2001