

**Государственное образовательное бюджетное учреждение высшего
профессионального образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ -
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа управления проектами

УТВЕРЖДЕНА
Директор Высшей школы
управления проектами

_____ В.М.Аньшин

« ____ » _____ 2012 г.

Программа учебной дисциплины

“Управленческий учет”

**для слушателей дополнительной профессиональной
образовательной программы «Мастер делового
администрирования – Master of Business Administration (МВА)»**

Автор: к.э.н., доцент кафедры
международного бухгалтерского учета и
аудита НИУ ВШЭ Шепилова Н. П.

shepilova@gmail.com

Москва 2012

1. Пояснительная записка

«Управленческий учет» является курсом, разработанным для менеджеров, руководителей компаний, профессиональных бухгалтеров, которым необходимо иметь в своем распоряжении информацию для принятия управленческих решений, в первую очередь, оперативных.

Курс управленческого учета акцентирует внимание на проблемы организации такой системы учета, которая обеспечивает релевантной информацией процесс управления. Одним из центральных вопросов управленческого учета являются вопросы учета и калькулирования себестоимости, поскольку именно информация о затратах лежит в основе очень большого круга управленческих решений. Каждое предприятие старается повысить рентабельность своей деятельности, и снижение затрат – это наиболее реальный путь решения этой задачи поэтому необходима хорошо функционирующая система контроля затрат, система эффективного планирования всех сторон деятельности компаний.

Понимание вопросов организации управленческого учета, системы учета и контроля затрат, организации бюджетирования на предприятии и анализа их исполнения должно обеспечить изучение курса «Управленческий учет».

Предметом курса является информационная система предприятия, которая обеспечивает принятие управленческих решений, организация учетного процесса внутри предприятия, планирование и оперативный контроль хозяйственных процессов.

Курс предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, разбор конкретных хозяйственных ситуаций, решение практических задач для отработки методики управленческого учета. Изучение курса обеспечит понимание основных положений управленческого учета, знание различных методик формирования затрат в зависимости от поставленных задач, представление о методиках составления бюджетов, умение использовать данные бухгалтерского учета для принятия управленческих решений.

2. Тематический план курса

№ п/п	Название темы	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		лекции	семинары	всего		
1.	Цели и задачи управленческого учета. Организация системы управленческого учета на предприятии. Область применения	2	1	3	5	8
2.	Анализ поведения затрат в системе управления. Подходы к формированию себестоимости (полной и производственной). Традиционный и маржинальный подходы к построению отчета о прибыли.	2	1	3	5	8
3.	Принятие управленческих решений в краткосрочном периоде. Анализ затраты-объем-прибыль.	3	2	5	5	10
4.	Методы калькулирования себестоимости (позаказный, ABC)	3	2	5	5	10
5.	Бюджетирование	3	2	5	8	13
6.	Нормативный метод учета. Анализ отклонений.	3	2	5	8	13
7.	Зачет	2	-	2	-	2
ИТОГО		18	10	28	36	64

3. Содержание программы

Тема 1. Цели и задачи управленческого учета.

Понятие, сущность, цели и основные принципы управленческого учета. Причины выделения управленческого учета в относительно самостоятельную дисциплину и область профессиональной деятельности. Производственный учет как составная часть управленческого учета.

Управленческий и финансовый учет, сравнительная характеристика. Роль управленческого учета в современных условиях хозяйствования.

Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет, М.: КомКнига, 2006, Гл.

1.

Тема 2. Классификация затрат. Формирование себестоимости

Понятие затрат и расходов. Классификация затрат в зависимости от изменения объемов производства: переменные, постоянные, смешанные. Поведение

затрат в пределах релевантного уровня. Понятие и показатели производственной мощности.

Производственные затраты и затраты периода. Сущность, понятие себестоимости, роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом. Классификация затрат по возможности отнесения на конкретный объект калькулирования: затраты прямые и косвенные.

Производственная, полная себестоимость, варианты их формирования.

Метод учета полных затрат и метод «директ-костинг» (учета переменных затрат), их преимущества и недостатки. Влияние метода учета затрат на величину производственной себестоимости и финансовых результатов деятельности компании. Отражение информации о движении затрат на счетах бухгалтерского учета. Особенности ведения бухгалтерских записей о затратах в системе «директ-костинг». Бухгалтерский и управленческий отчет о прибылях и убытках.

Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет, М.: КомКнига, 2006, Гл.1, 2

Тема 3. Принятие управленческих решений.

Анализ соотношения «затраты - объем- прибыль» (CVP – analysis).

Критическая точка – точка безубыточности. Исходные предпосылки анализа критической точки. Использование анализа критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию.

Релевантный подход в управлении. Релевантные доходы и релевантные затраты. Альтернативные затраты. Релевантность прошлых периодов.

Использование релевантного подхода в типичных хозяйственных ситуациях: определение объема производства, специальные заказы, определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора, решения по прекращению деятельности неприбыльного сегмента, решения типа "купить или произвести".

Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет М.: КомКнига, 2006, Гл.2, 6.

Тема 4. Методы калькулирования себестоимости.

Проблемы распределения общих затрат по видам деятельности, отдельным продуктам и услугам, центрам ответственности. Отнесение общепроизводственных расходов на производственные подразделения, на

единицы готовой продукции. Распределение затрат обслуживающих подразделений. Особенности выбора базы распределения в различных видах деятельности.

Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости. Сфера применения, основные характеристики. Проблемы исчисления затрат по отдельным заказам. Не полностью или излишне списанные общепроизводственные расходы. Бухгалтерские записи в позаказном методе.

Попроцессный метод учета затрат и калькулирования. Сфера и особенности применения. Основные характеристики метода. Расчет условного объема, производства. Определение себестоимости продукции методом ФИФО, исходные предпосылки этих методов. Бухгалтерские записи в попроцессном методе.

Сравнительный анализ методов калькулирования. Метод учета затрат по видам деятельности (ABC метод), основные положения. Понятие видов деятельности, пула затрат, носителя затрат. Основные этапы применения метода учета затрат по видам деятельности для калькулирования себестоимости.

Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет, М.: КомКнига, 2006, Гл.

3

Тема 5. Бюджетирование.

Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов. Стратегическое планирование. Программирование как среднесрочный вид планирования. Бюджетирование (сметное планирование), его цели и задачи. Роль бюджетирования в управлении современным предприятием. Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки. Основные функции бюджета.

Общий (главный) бюджет. Назначение и последовательность его подготовки. Оперативный и финансовый бюджеты. Основные проблемы определения объема продаж в рыночных условиях.

Назначение и принципы подготовки бюджета денежных средств. Бюджет денежных средств как инструмент управления финансами предприятия. Практические проблемы сбора информации для его разработки.

Фиксированные и гибкие бюджеты, "нулевые" и приростные бюджеты, периодические и непрерывные бюджеты. Использование гибких бюджетов в планировании и анализе исполнения бюджетов.

Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет, М.: КомКнига, 2006, Гл.4.

Тема 6. Нормативный метод учета. Анализ отклонений.

Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы "стандарт-кост" на Западе. Понятие нормативных затрат, принципы их определения.

Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг.

Анализ отклонений как средство контроля затрат. Использование гибкого бюджета в анализе отклонений для оценки фактически достигнутых результатов. Определение отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов. Двух- и трехэтапный анализ отклонений общепроизводственных расходов.

Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет, М.: КомКнига, 2006, Гл.5

4. Формы контроля знаний

- текущий контроль:
 - 1) самостоятельная работа по системам учета затрат: метод учета полных и переменных (директ-костинг) -10 баллов;
 - 2) практическая работа по методам калькулирования (позаказный метод)-10 баллов;
 - 3) практическая работа на составления бюджетов и бюджетного баланса и отчета о прибыли – 10 баллов;
- итоговый контроль: письменный тест (4 часа) -70 баллов.

Итоговая оценка определяется, как сумма баллов по текущему контролю и итоговому: на 70% результатом итогового экзамена, на 30% результатом выполнения практических домашних и самостоятельных работ.

5. Перечень вопросов, тематика практических заданий

Вопросы для самопроверки

1. Когда объектом калькулирования является отдел рекламы, как будет классифицироваться заработная плата руководителя этим отделом?
2. Приведите примеры косвенных производственных затрат.
3. Приведите примеры прямых производственных затрат.
4. Приведите примеры периодических затрат для производственной компании.
5. Какие компоненты включаются в производственную себестоимость?
6. Как определяется полная себестоимость?
7. Какие затраты включаются в производственную себестоимость при методе полных затрат (финансовый учет) и не включатся при системе «директ-костинг»?
8. Как изменится прибыль от реализации продукции при переходе от метода полных затрат к системе «директ-костинг»?
9. В каких ситуациях лучше не использовать систему «директ-костинг»?
10. В чем заключается преимущество системы «директ-костинг»?
11. Какие допущения ограничивают применение CVP анализа?
12. Как используется CVP анализ при планировании цены продажи?
13. Как называется информация о будущих затратах и доходах, которая отличается по альтернативным вариантам?
14. Каким образом учитываются альтернативные издержки при принятии управленческих решений?
Какой тип отчета о прибылях и убытках целесообразно использовать при выработке решения о принятии спецзаказа?
15. Какие существуют методы распределения затрат вспомогательных подразделений?

16. В чем заключается сущность пошагового распределения затрат вспомогательного производства?
17. Как рассчитывается коэффициент списания общепроизводственных расходов в позаказном методе калькулирования?
18. В каком случае имеет излишнее списание общепроизводственных расходов?
19. Какие компоненты производственной себестоимости выделяют при попроцессном методе калькулирования себестоимости?
20. Что такое добавленные затраты?
21. Каким образом учитывается незавершенное производство при расчете себестоимости в массовом производстве?
22. В чем заключается преимущества применения системы учета затрат по видам деятельности (ABC метода)?
23. Что такое носители затрат в ABC методе?
24. Какие шаги выделяются при внедрении ABC метода?
25. В чем состоит отличие между понятиями: планирование, программирование, бюджетирование?
26. Назовите основные функции бюджетов?
27. Какие подходы к формированию бюджетов Вы знаете?
28. Какой текущий бюджет является отправной точкой в процессе разработки общего бюджета?
29. Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы оценить количество материалов, которое необходимо закупить?
30. Какой бюджет может быть подготовлен только после разработки бюджета денежных средств?
31. Какая цель разработки бюджета денежных средств?
32. Какой бюджет является финальным при разработке оперативного бюджета?
33. Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности компании?
34. Как гибкие бюджеты используются при анализе исполнения бюджетов?
35. Какова основная цель нормативного учета?
36. Какие нормативы должны быть разработаны для расчета нормативной себестоимости?

37. Как рассчитывается коэффициент списания переменных общепроизводственных расходов?
38. Как рассчитывается коэффициент списания постоянных общепроизводственных расходов?
39. Как рассчитывается отклонение по цене прямых материалов?
40. Как рассчитывается отклонение по использованию прямых материалов?
41. Как рассчитывается отклонение по ставке оплаты труда?
42. Как рассчитывается отклонение по производительности прямого труда?
43. Как рассчитывается контролируемое отклонение по ОПР?
44. Как рассчитывается отклонение ОПР по объему?

Примерный тест для итогового контроля

1. *Покажите все вычисления в хорошей форме (для вопросов множественного выбора также). При их отсутствии оценка будет снижена.*
2. *Для каждого вопроса выберите один наилучший ответ.*

I. Терминология - 6 баллов

Укажите на отведенном месте номер определения, которое в большей степени подходит к указанным ниже терминам. Каждое определение можно использовать только один раз.

Термины:

- ___Общепроизводственные расходы
- ___Прямые материальные затраты
- ___Переменные затраты
- ___Непрямые трудовые затраты
- ___Нормальная производственная мощность
- ___Практическая производственная мощность

Определения:

1. Все трудовые затраты по производству специального заказа, которые прямо и экономично могут отнесены на конечную продукцию.
2. Операционные расходы по услугам, которые были оказаны за отчетный период.
3. Все производственные затраты, относящиеся к продукции, законченной в течение отчетного периода.
4. Суммарные затраты, которые изменяются в прямой пропорции с изменением объема производства.
5. Среднегодовой уровень производства, который необходим для удовлетворения потребительского спроса.

6. Материалы, которые не могут прямо и экономично отнесены на конкретную продукцию.
7. Трудовые затраты, связанные с производством, которые не могут быть прямо и экономично отнесены на конкретную продукцию.
8. Теоретическая производственная мощность, уменьшенная на величину технологических перерывов в производстве.
9. Разнообразные производственные затраты, которые не могут быть прямо и экономично отнесены на конкретную продукцию.
10. Материалы, которые стали частью готовой продукции и которые могут прямо и экономично отнесены на конкретную продукцию.

II. Система «директ костинг» и метод учета полных затрат -20 баллов

Используя следующие данные, ответьте на вопросы 1, 2 (по 5 баллов).

Объем реализации (3 500 ед.)	\$900 000
Прямые материальные и прямые трудовые затраты	\$300 000
Общепроизводственные расходы (60% - постоянные)	\$200 000
Коммерческие и общехозяйственные расходы (20% - переменные)	\$150 000
Количество произведенной продукции - единиц	5 000
Остатки готовой продукции – единиц	
на начало периода	нет
на конец периода	1 500
Незавершенное производство	нет

1. Маржинальная прибыль составляет:

- а) \$380 000 в) \$434 000
 б) \$290 000 г) ни один из выше перечисленных

2. Прибыль от основной деятельности при системе директ-костинг составляет:

- а) \$290 000 в) \$230 000
 б) \$170 000 г) ни один из выше перечисленных

3. (3 балла) Прибыль от основной деятельности при системе директ-костинг будет выше, чем при системе полных затрат

- а) когда величина запасов на начало периода равно величине запасов на конец периода
 б) когда величина запасов на начало периода больше величины запасов на конец периода
 в) когда величина запасов на начало периода меньше величины запасов на конец периода
 г) ни при каких обстоятельствах

4. (3 балла) При системе директ-костинг затраты, которые трактуются как периодические расходы, есть:

- а) постоянные общепроизводственные расходы
 б) переменные коммерческие расходы

- в) и а) и б)
- г) ни а) ни б)

5. (4 балла) Компания произвела 700 единиц продукции А, это новый продукт, который был впервые произведен в 19X5 году. Переменные и постоянные производственные затраты на единицу продукции А составляют \$6.00 и \$2.00 соответственно. На 31 декабря 19X5 года остатки продукции А на складе составляют 100 единиц, на начало года остатков продукции на складе не было. Рассчитать, на сколько изменится стоимостная оценка остатков готовой продукции на складе, если вместо метода учета полных затрат будет использоваться метод “ директ-костинг”.

III. Методы калькулирования себестоимости продукции – 13 баллов

1. При позаказном методе калькулирования себестоимости считается, что общепроизводственные расходы были недосписаны за период, если
- а) сумма фактических общепроизводственных расходов больше суммы списанных общепроизводственных расходов
 - б) сумма списанных общепроизводственных расходов больше суммы фактических общепроизводственных расходов
 - в) ни в одном из указанных случаях
2. При попроцессном методе счет Основное Производство кредитуется, когда
- а) списываются общепроизводственные расходы
 - б) списываются прямые материальные затраты
 - в) списывается себестоимость готовой продукции
3. (3 баллов) Общепроизводственные расходы в течение года были излишне списаны на сумму \$20 000. Бюджетные общепроизводственные расходы на данный год составили \$800 000, а списанные общепроизводственные расходы – \$812 000. Рассчитать величину фактических общепроизводственных расходов за год.
- а) \$832 000
 - б) \$820 000
 - в) \$780 000
 - г) \$792 000

4. (4 балла) Компания использует позаказный метод калькулирования себестоимости и списывает общепроизводственные расходы пропорционально прямым трудовым затратам в долларах. Общепроизводственные расходы в 19X2 году для цеха А списывались по норме 200% и для цеха В по норме 50%. Заказ 123 был начат и закончен в течение 19X2 года, затраты по этому заказу были следующие:

	<i>Цеха</i>	
	<i>A</i>	<i>B</i>
Прямые материальные затраты	\$25 000	\$ 5 000
Прямые трудовые затраты	?	30 000

Общепроизводственные 40 000 ?
расходы

Производственная себестоимость заказа 123 составляет:

- а) \$135 000 в) \$195 000
 б) \$180 000 г) \$240 000

IV. Анализ критической точки – 9 баллов

1. (6 балла) Новый продукт CX-20 планируется к производству, оценки затрат следующие: переменные затраты на единицу - \$8.50, суммарные постоянные затраты - \$90 000. Предполагаемая цена продажи - \$14.50. Требуется определить:

- а. Используя концепцию маржинальной прибыли, определить критическую точку в единицах (сколько следует продать для достижения критического объема?);
- б. Если постоянные затраты сократить на \$15 000, сколько единиц продукта надо продать, чтобы получить прибыль \$45 000;
- в. Если предполагается продать 32 000 единиц продукта, какую следует установить цену, чтобы получить прибыль \$70 000.

2. (3 балла) Продукт E9-P - основной продукт компании в течении последних лет. Постоянные затраты, связанные с его производством, составляют за год \$360 000. Переменные затраты на его производство и реализацию составляют \$9.00 на единицу. Цена продажи равнялась \$17.00 за единицу продукта. В связи с появлением на рынке конкурирующих продуктов, руководство компании просит Вас определить для целей планирования следующее:

- а. Критическую точку в единицах и в денежном выражении для данного продукта;
- б. Критическую точку в единицах и в денежном выражении, если переменные затраты на единицу увеличатся на \$3.00 и постоянные затраты увеличатся на \$15 000;
- в. Используя информацию из предыдущего задания и предполагая, что дополнительные затраты на рекламу составят \$20 000 и что уровень продаж будет равняться 12,000 единиц продукта, рассчитать цену продажи, которую компания должна установить, чтобы получать прибыль в размере \$55 000.

V. Планирование и бюджетирование - 12 баллов

1. Имеется следующая информация об объеме производства:
1 квартал - 45 000 единиц
2 квартал – 38 000 единиц

3 квартал – 34 000 единиц

4 квартал – 48 000 единиц

На каждую единицу требуется 3 фунта прямых материалов. Политика компании иметь материалов на начало каждого квартала 30% потребности в материалах на квартал. Бюджет закупок на третий квартал составляет:

а) 114 600 фунтов

в) 38 200 фунтов

б) 89 400 фунтов

г) ни один из указанных выше

2. На начало периода компания имеет остаток денежных средств – \$30 000, который собирается уменьшить на конец периода на 50%. Ожидается, что поступление и выбытие денежных средств за период составят \$210 000 и \$255 000 соответственно. На какую сумму компания должна взять кредит в данном периоде?

а) \$15 000

в) \$30 000

б) \$60 000

г) ни один из указанных выше

3. Компания на начала периода имеет остаток счетов к получению (дебиторская задолженность) – \$35 000, 90% которых будет оплачено в течение периода. В течение периода будет продано продукции в кредит на \$160 000, из которых 70% будет оплачено в течение периода. Рассчитать остаток счетов к получению на конец периода.

а) \$ 3 500

в) \$143 500

б) \$51 500

г) ни один из указанных выше

4. Компания хочет увеличить запасы материалов 25 000 фунтов в течение следующего периода на 40%. Объем продаж за этот период составит 22 000 единиц. Каждая единица требует 6 фунтов прямых материалов. Рассчитать объем закупок материалов за период.

а) 142 000 фунтов

в) 147 000 фунтов

б) 122 000 фунтов

г) ни один из указанных выше

VI. Система нормативного учета – 10 баллов

1. (10 баллов) Компания разработала следующие нормативы на единицу продукции для предстоящего года:

Нормативное количество материалов	1.25 кг.
Нормативное рабочее время	4.50 часа
Нормативная цена материалов	\$60 за 1 кг.
Нормативная ставка оплаты	\$14 за час
Нормативный коэффициент переменных общепроизводственных расходов	\$12 на час труда
Нормативный коэффициент постоянных общепроизводственных расходов	\$18 на час труда

Требуется определить:

а. нормативные затраты материалов на единицу

б. нормативные затраты труда на единицу

в. нормативные затраты ОПР на единицу

г. нормативную себестоимость производства единицы продукции

VII. Принятие краткосрочных управленческих решений – 10 баллов

1. (4 балла) Производственные затраты для продукта X планируются на текущий месяц следующие: основные материалы - \$25 000, прямые трудовые затраты - \$16 000, общепроизводственные расходы - \$4 000. Ожидается, что за месяц будет произведено 5,000 единиц продукта X, и максимальная цена, по которой он может быть продан, равняется \$12 за единицу. Для нормального продолжения производственного процесса руководство компании считает, что уровень рентабельности производства по каждому виду продукции (прибыль/цена) должен составлять 50 %.

Должна ли компания производить продукт X в этом месяце?

2. (4 балла). Компании необходимо для выпуска продукции 8 000 комплектующих деталей. Эти детали могут быть куплены по цене \$10 за единицу или могут быть произведены на предприятии на оборудовании, которое в противном случае будет простаивать. Оборудование имеет балансовую стоимость – \$25 000. Рассчитать сумму, которая будет релевантной при принятии решения.

а) \$25 000

в) \$25 000 и \$10

б) \$10

г) ни одна из выше перечисленных

3. (2 балла). Какая система учета более полезна при принятии решений о выборе ассортимента производимой продукции

а) система учета полных затрат

б) система учета переменных затрат («директ-костинг»)

в) система нормативных затрат

6. Самостоятельная (внеаудиторная) работа

Темы самостоятельных практических заданий	Виды практических заданий
1. Классификация затрат. Формирование себестоимости	Выделение производственных и непроизводственных затрат; прямых и косвенных затрат. Расчет себестоимости методом учета полных затрат и директ-костинг. Формирование финансовых результатов традиционным методом и маржинальным подходом к отчету о прибылях и убытках..
2. «Принятие управленческих решений»	Анализ критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию
3. Методы калькулирования себестоимости	Исчисления затрат по отдельным заказам, расчет себестоимости заказов.
4. Бюджетирование	Составление бюджетов производства, расходов, денежных средств,

	бюджетного баланса и отчета о прибылях и убытках.
5. Нормативный метод учета. Анализ отклонений	Определение отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов.

7. Литература основная и дополнительная

Основная

1. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет. М.: КомКнига, 2006.

Дополнительная

1. Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: Юнити, 2002.

2. Николаева О., Алексеева О. Стратегический управленческий учет. М.: УРСС, 2003

3. Управленческий учет. Под. редакцией Шеремета А.Д.. М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2005.

4. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика, 2004

8. Материально – техническое обеспечение дисциплины

При чтении лекций используется мультимедийное оборудование, при проведении практических занятий малая вычислительная техника.

Автор программы:

Шепилова Н.П.