

**ПРОГРАММА
по дисциплине
«Управленческий учет»**

№	Тема
1.	Сущность управленческого учета и его место в системе стратегического менеджмента
1.1.	Различия между управленческим и финансовым видами учета. Функции управленческого учета Процесс принятия решения. Жизненный цикл продукции. Клиентоцентричность и современные подходы к менеджменту. Цифровизация управленческого учета. Унификация приемов управленческого учета.
1.2.	Сущность стратегического управленческого учета. Классификации и содержание стратегий бизнеса. Содержание стратегического управления компанией: цели (SMART), задачи, подходы и методы. Цели согласно приоритетам (Eisenhower Matrix). Модель целеполагания B-HAG («Big, Hairy, Audacious Goal») Приемы и методы измерения результатов. Модель OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures). OKR (Objectives and Key Results). Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Анализ ROI (Return on Investment). Подходы к клиентской удовлетворенности: Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT).
1.3.	Приемы и методы стратегического анализа и планирования. PESTLE-анализ. SWOT-анализ. BCG-матрица (Boston Consulting Group Matrix). Анализ жизненного цикла продукта (Product Life Cycle Analysis). Анализ потоков стоимости (Value Chain Analysis). Анализ конкурентной среды (Porter's Five Forces). Сбалансированная учетная ведомость (Balanced Scorecard, Карта Нортон и Каплана). Анализ стейкхолдеров (Stakeholder Analysis). Сценарный анализ (Scenario Analysis). GAP-анализ (Gap Analysis)
1.4.	Управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM). Подходы и методы улучшения бизнес-процессов и контроля качества. Система JIT (Just-In-Time). TQM (Total Quality Management). Методология Six Sigma. Методология Lean Management.
2.	Управление затратами
2.1.	Система классификации затрат. Целевые затраты. Прямые и косвенные издержки. Затраты за отчетный период и себестоимость продукции. Релевантные и нерелевантные издержки и поступления. Устранимые и неустраиваемые затраты. Невозвратные издержки. Альтернативные издержки. Инкрементные и маргинальные издержки. Переменные (TVC) и постоянные (TFC) затраты. Распределение прямых и косвенных издержек. Распределение прямых издержек по целевым затратам. Ставка накладных расходов по единому тарифу. Ставки накладных расходов для центров издержек. Двухэтапный процесс распределения затрат. Сметные ставки накладных расходов.
2.2.	Учет затрат для оценки стоимости запасов и измерения прибыли. Kaizen-costing. Direct costing. ABC-costing.
2.3.	Попроцессная и позаказная калькуляция затрат. Поток производства и расходов в системе попроцессной калькуляции затрат. Попроцессная калькуляция затрат при полном и незавершенном производстве. Выпуск продукции с неполным завершением обработки и потери в ходе процесса. Использование попроцессной калькуляции себестоимости для принятия решений и управления себестоимостью. Партионная калькуляция затрат. Калькуляция себестоимости при полном распределении затрат и по переменным издержкам
2.4.	Учет издержек комплексного производства и калькуляция себестоимости побочного продукта. Различия между совместно производимыми и побочными продуктами. Методы распределения комплексных издержек между совместно производимыми продуктами. Точка разделения затрат. Независимость

	принимаемых решений от метода распределения комплексных издержек. Побочные продукты, утиль и отходы.
2.5.	Альтернативные системы учета и калькуляции затрат. Калькуляция себестоимости по переменным издержкам. Калькуляция себестоимости при полном распределении затрат. Сравнение влияния калькуляции себестоимости по переменным издержкам и с полным распределением затрат на величину прибыли. Математическая модель функций прибыли. Альтернативные показатели, используемые при измерении уровня активности (масштабов деятельности).
3.	Технология принятия решений на основе анализа затрат
3.1.	Управленческие решения на основе анализа CVP – анализа «затраты — выход продукции — прибыль» и маржи безопасности (SM). Представление маржинальных поступлений и маржинальных издержек. Применение анализа CVP к длительным временным периодам. Математический подход к анализу «затраты — выход продукции — прибыль». Маржа безопасности. Построение графика безубыточности. CVP -анализ при выпуске нескольких видов продукции.
3.2.	Управленческие решения на основе концепции релевантных издержек и поступлений. Что такое релевантность? Виды релевантных издержек. Принятие специальных решений о ценах реализации продукции. Решения об ассортименте продукции при ограничениях на мощность. Принятие решений о замене оборудования. Принятие решений о том, что целесообразнее: изготавливать какие-то компоненты самостоятельно или покупать их. Принятие решений о прекращении производства какого-то вида продукции.
3.3.	Управленческие решения на основе метода Activity-Based Costing и функциональной калькуляции затрат. Сравнение традиционных и функциональных систем калькуляции себестоимости. Факторы издержек, зависящие и не зависящие от объема продукции. Разработка функциональных систем. Анализ рентабельности на основе функциональной калькуляции себестоимости. Модели потребления ресурсов. Выбор уровня деноминатора при применении фактора издержек. Сопоставление расходов и выгод. Периодический анализ базы данных функциональной системы.
3.4.	Управленческие решения по ценообразованию. Методы ценообразования. Метод полной себестоимости (Full Costing). Метод переменной себестоимости (Variable Costing). Метод маржинальных затрат (Cost-Plus Pricing). Метод ценообразования на основе конкурентоспособности (Competitive Pricing). Метод дифференцированных цен (Price Discrimination). Метод ценообразования с учетом жизненного цикла (Life-Cycle Costing). Метод ценообразования на основе спроса (Demand-Based Pricing). Метод ценообразования на основе времени (Time-Based Pricing). Компания — ценовой лидер, принимающая краткосрочное решение о цене. Компания — ценовой лидер, принимающая долгосрочное решение о цене. Компания — ценовой последователь, принимающая краткосрочное решение об ассортименте выпускаемой продукции. Компания — ценовой последователь, принимающая долгосрочное решение об ассортименте продукции. Анализ рентабельности взаимодействия с заказчиком.
3.5.	Трансфертное ценообразование в компаниях со сложной структурой. Цели трансфертного ценообразования. Альтернативные методы трансфертного ценообразования. Трансфертные цены, устанавливаемые на основе рыночных цен. Трансфертные цены, устанавливаемые на основе маржинальных издержек. Трансфертные цены, устанавливаемые на основе полных затрат. Трансфертные цены с надбавкой, устанавливаемые на основе метода «затраты-плюс». Трансфертные цены на основе переговоров. Маржинальные издержки плюс альтернативные издержки. Международное трансфертное ценообразование.
3.6.	Инвестиционные решения и оценка проектов Цели составления смет капиталовложений. Альтернативные издержки капиталовложений. Методы компаундирования и дисконтирования стоимости. Расчет ставок дисконтирования (WACC, CAPM). Оценка эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, PI,

	<p>PP, ARR). Влияние измерения показателей функционирования на решения по капиталовложениям. Выбор альтернативных проектов. Формирование портфеля проектов в условиях бюджетных ограничений.</p> <p>Оценивание взаимоисключающих инвестиций с неодинаковыми сроками реализации. Рационализация капитала. Налогообложение и инвестиционные решения. Учет влияния инфляции при оценивании капиталовложений. Оценка инвестиционных рисков.</p>
3.7.	<p>Решения в области управления запасами. Релевантные издержки для количественных моделей, применяемых в условиях определенности. Операционный цикл и его измерение. Определение экономически обоснованного размера заказа EOQ. Использование модели экономически обоснованного размера заказа для определения продолжительности производственного цикла. Количественные скидки. Определение времени размещения заказа. Страховые запасы. Прогнозирование страховых запасов. Закупки и производство по принципу «точно в срок».</p>
3.8.	<p>Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Модель принятия решений. Риск и неопределенность. Вероятности. Распределение вероятностей и ожидаемые значения. Измерение степени неопределенности. Риск-аппетит. Анализ на основе дерева решений. CVP- анализ с учетом неопределенности. Критерии максимин, максимакс и сожаления. Анализ портфеля.</p>
4.	Бюджетирование, и управленческий контроль
4.1.	<p>Бюджет, бюджетный процесс и бюджетный цикл. Современный подход к бюджетированию деятельности компании. Инкрементный бюджет. Zero-Based Budgeting. Бюджетирование по результатам (Performance-Based Budgeting). Программно-ориентированное бюджетирование (Program-Based Budgeting). Бюджетирование на основе активности (Activity-Based Budgeting, ABB). Рольное бюджетирование (Role-Based Budgeting). Гибкое бюджетирование (Flexible Budgeting).</p>
4.2.	<p>Краткосрочное планирование на основе сметного метода (бюджетирования). Операционный бюджет: бюджет продаж, производственный бюджет, сметы прямых и косвенных (накладных) затрат, сметы запасов, сметы расходов периода, вспомогательные бюджеты (кредитный план и сметы капитальных расходов (CAPEX)). Цеховые сметы.</p> <p>Мастер – бюджет: расчетный баланс, бюджет доходов и расходов, кассовый план. Прогнозирование балансовых показателей и денежных потоков.</p>
4.3.	<p>Управленческий контроль и система целевых финансовых показателей. Центры ответственности (ЦФО): центры затрат (Cost Centers), центры прибыли (Profit Centers), центры инвестиций (Investment Centers), центры доходов (Revenue Centers). Сущность систем управленческого контроля. Принцип контролируемости. Задание финансовых целевых показателей. Разделение управленческих и экономических показателей функционирования подразделения. Альтернативные варианты измерения прибыли подразделения.</p> <p>Преимущества и недостатки показателя ROI. Модель Дюпон (DuPont Equation). Остаточный доход и остаточная прибыль (RI). Экономическая добавленная стоимость (EVA). Влияние измерений показателей функционирования на решения по капиталовложениям. Определение стоимости капитала для подразделения. Участие менеджеров в составлении сметы и в процессе задания целей. Побочные эффекты, возникающие при использовании учетной информации для оценивания показателей функционирования.</p>
4.4.	<p>Бюджетный контроль: калькуляция себестоимости по нормативным издержкам и анализ отклонений Методика «план-факт» анализа.</p> <p>Анализ отклонений. Отклонения по материалам. Отклонения по цене материалов. Отклонения по использованию материалов. Общее отклонение (по цене и использованию) по материалам. Общее отклонение по материалам.</p> <p>Отклонение по трудозатратам. Отклонения по ставке заработной платы. Отклонение по производительности труда. Общее отклонение по труду.</p>

	<p>Общее отклонение по переменным накладным расходам. Отклонение по затратам на переменную составляющую накладных расходов. Отклонение по эффективности переменных накладных расходов.</p> <p>Отклонение по постоянной составляющей накладных расходов. Отклонения по реализации продукции. Общее отклонение по марже реализации. Отклонение по цене реализации. Отклонение по объему реализации.</p> <p>Согласование сметной и фактической прибыли. Калькуляция себестоимости по нормативным издержкам с полным их распределением. Отклонение по объему продукции. Отклонение объема продукции по эффективности. Отклонение объема продукции по мощности. Отклонения по постоянным накладным расходам: итоги.</p> <p>Согласование сметной и фактической прибыли для калькуляции себестоимости по нормативным издержкам с полным их распределением. Отчеты о результатах деятельности</p>
5.	Количественные (инструментальные) методы оценки затрат
5.1.	<p>Общие принципы, применяемые для определения функции затрат. Методы оценивания затрат: инженерные методы; проверка счетов; графический метод, или диаграмма рассеяния; метод наибольшего и наименьшего значений; метод наименьших квадратов. Анализ множественной регрессии. Приемлемый диапазон объемов производства и нелинейные функции затрат. Оценивание затрат при наличии эффекта обучения. Применение кривой обучения.</p>
5.2.	<p>Тесты на достоверность. Коэффициент смешанной корреляции. Среднеквадратическая ошибка оценки. Среднеквадратическая ошибка коэффициента.</p>