

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Факультет «Высшая школа финансов и менеджмента»**

Кафедра корпоративных финансов, инвестиционного проектирования и оценки  
им. М.А. Лимитовского

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

Протокол №6 от «07» сентября 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.14 ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ  
И МАРЖИНАЛЬНОЙ ПРИБЫЛЬЮ**

направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Финансовая математика

квалификация: бакалавр

формы обучения: очная

Год набора 2017

Москва, 2017 г.

**Автор(ы)—составитель(и):**

старший преподаватель кафедры корпоративных финансов, инвестиционного проектирования и оценки им. М.А. Лимитовского Юровский В.Г.

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	14
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	16
6.1. Основная литература: .....	16
6.2. Дополнительная литература:.....	16
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	16
6.4. Интернет ресурсы:.....	17
6.5. Список нормативных правовых документов:.....	17
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	17

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Принципы управления затратами и маржинальной прибылью» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-14	Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	ПК-14.4	Способен управлять затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ.ТФ (при наличии профстандарта профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС-309 Бухгалтер  Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта	ПК-14.4	На уровне знаний: влияния удельных переменных затрат на экономическую эффективность бизнеса; принципов управления переменными затратами; систем учета затрат в связи с особенностями технологии и организации производства, проведения затрат; отличие прямых и переменных затрат в формировании маржинальной прибыли
		На уровне умений: применения моделей формирования маржинальной прибыли; применения моделей трансформации неконтролируемых переменных затрат в фиксированные с целью формирования максимально возможной маржинальной прибыли; построения системы калькулирования и анализа себестоимости, модели формирования издержек; понимания взаимосвязи управленческого,

		финансового учета и общего менеджмента;
		На уровне навыков: самостоятельного применения теоретических основ и принципов управленческого учета в сфере максимизации маржинальной прибыли.

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Принципы управления затратами и маржинальной прибылью» относится к циклу Б1.В. «Дисциплины (модули). Вариативная часть. Обязательные дисциплины» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент».

Код дисциплины Б1.В.13 Дисциплина изучается на 4 курсе, в 7 семестре. Общая трудоемкость дисциплины 108/81 (3 ЗЕ).

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 36/27 часов, из них 18/13,5 – на лекционные занятия, 18/13,5 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 72/54 часов. Содержание дисциплины служит продолжением освоения дисциплины «Финансовый учет», «Управленческий учет», «Финансовый менеджмент» и служит базой для написания ВКР.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

## 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 1

п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Влияние структуры затрат на эффективность бизнес процессов	36/27	6/4,5		6/4,5		24/18	О, Т
Тема 2	Методы анализа калькуляции переменных затрат и их снижения с целью повышения маржинальной прибыли	24/18	4/3		4/3		16	О, Т
Тема 3	Использование концепции временной стоимости денег в управлении маржинальной прибылью.	24/18	4/3		4/3		16	О, Т,

Тема 4	Контролируемые и неконтролируемые затраты. Влияние управления уровня неконтролируемых затрат на эффективность бизнес процессов вообще и отдельной сделки в частности. Методы управления неконтролируемыми переменными затратами	24/18	4/3		4/3		16	О, Т
	Промежуточная аттестация							Зачет с оценкой
	<b>Всего:</b>	<b>108/81</b>	<b>18/13, 5</b>	<b>-</b>	<b>18/13, 5</b>		<b>72/54</b>	

*Примечание:*

\* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

### Содержание дисциплины (модуля)

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Влияние структуры затрат на эффективность бизнес процессов	<p><u>Кейс "Красная Агидель".</u></p> <p>Маржинальная прибыль, как основной показатель управления эффективностью сделки. Особенности учета затрат при VC - costing и DC- costing . Особенности выделения переменных затрат: математические методы и метод анализа бизнес процессов - ABC costing.</p> <p>Возможные отклонения при использовании принятия продуктовых решений DC Costing и ошибки при использовании для принятия продуктовых решений методов Absorption Costing.</p> <p>Absorption Costing как метод манипулирования показателями доходности объекта учета для решения конфликтных ситуаций.</p>
Тема 2	Методы анализа калькуляции переменных затрат и их снижения с целью повышения маржинальной прибыли	<p><u>Кейс "РайнЭйр".</u></p> <p>Что лучше: снижение удельных переменных затрат с одновременным увеличением фиксированных затрат и увеличением точки безубыточности или снижение фиксированных затрат с одновременным увеличением удельных переменных? Анализ возможного снижения цены на продукты бизнеса с увеличением доли рынка и порогового значения кромки безопасности.</p> <p>Эффект расчета минимально возможных удельных</p>

		<p>переменных затрат для создания стратегического конкурентного преимущества.</p> <p>Методы анализа бизнес процессов для достижения точки безубыточности при минимально возможном уровне удельных переменных затрат.</p>
Тема 3	Использование концепции временной стоимости денег в управлении маржинальной прибылью.	<p><u>Кейс "Ашан".</u></p> <p>Разнесение момента получения дохода и оплаты затрат как возможность увеличить маржинальную прибыль.</p> <p>Расчет ставки дисконтирования и условий отсрочки платежа по кредиторской задолженности при приведении притоков и оттоков сделки. Влияние отсрочки платежа на уровень рабочего капитала. Отрицательный рабочий капитал как источник дополнительных выгод.</p> <p>Мультипликативный эффект роста/уменьшения удельных переменных затрат на эффективность бизнеса в целом.</p> <p>.</p>
Тема 4	Контролируемые и неконтролируемые затраты. Влияние управления уровня неконтролируемых затрат на эффективность бизнес процессов вообще и отдельной сделки в частности. Методы управления неконтролируемым и переменными затратами	<p><u>Кейс "Packer &amp; Anchor"</u></p> <p>Управление клиентским фокусом Системы Сбалансированных Показателей на уровень маржинальной прибыли. Повышение эффективности бизнеса и роста лояльности клиентов путем снижения <i>удельных переменных затрат потенциального клиента</i>. Бережливое производство, "умные" механизмы, инновационные способы получения и обработки информации в процессе производства, как основа повышения привлекательности продукции бизнеса для потенциальных клиентов. Мультипликативный эффект влияния переменных затрат на экономические показатели бизнеса как источник устойчивого конкурентного преимущества.</p> <p>Аутсорсинг, объединение бизнес процессов с похожими функциями, создание стратегических альянсов как метод снижения неконтролируемых переменных затрат.</p>

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Принципы управления затратами и маржинальной прибылью» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос (О), тестирование (Т)
- при проведении занятий семинарского типа: тестирование (Т), контрольная работа (КР).

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): контрольные задания (тестирования)

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Вопросы для тестирования (Т):

Примеры вопросов по Теме 1:

**Вопрос 1:** Какие причины могут вызвать неполноту (неточность, недостаточность) маржинального анализа на основе прямых и косвенных затрат?

Варианты ответа:

- 1) Разделение затрат на прямые и косвенные не совпадает с разделением затрат на переменные и постоянные (фиксированные) затраты.
- 2) На предприятии могут быть постоянные (фиксированные) прямые затраты.
- 3) Не учитывается, что все затраты могут быть распределены по продуктам.
- 4) Принятие решений основано на разделении затрат на постоянные и переменные.
- +5) Верно 1 и 2.

**Вопрос 2:** Переход в мотивации сбыта на маржинальный доход. Каковы возможные минусы для фирмы? Выделите наиболее существенные моменты.

Варианты ответа:

- 1) Начальству будет казаться, что теперь-то уже менеджеры будут «правильно работать», а на самом деле они будут заняты теми же работами и подсчеты, возможно, для них не имеют большого значения.
- 2) Информация о маржинальном доходе имеет теперь, после изменений, больше шансов стать известной конкурентам.
- 3) Идеальное принятие решений основано на разделении затрат на постоянные и переменные, а у нас прямые и косвенные. Поэтому метод не даст эффекта.
- +4) Верно 1 и 2.
- 5) Верно 2 и 3.

Примеры вопросов по Теме 2:

**Вопрос 1:** Транспортный налог с большегрузного автомобиля составляет 39900 руб. в год; тариф на перевозку груза - 30 руб./км.; удельные переменные расходы, включая зарплату водителя, топливо, запчасти и т.п. - 26,6 руб. (без платы за проезд "Платон")

В связи с падением цен на нефть, ростом курса доллара и инфляции, предполагается, что в 2016 году удельные затраты на топливо вырастут на 5,5 руб.; запчасти - на 8,2 руб.; шины - на 4,8 руб., но при этом тариф также увеличится на 53,5%.

Вклад зарплат водителя в удельные расходы составляет 10 руб. Насколько надо изменить удельную заработную плату водителя для компенсации увеличения платы за проезд в системе "Платон" до 3,75 руб./км.?

- 1) 0 руб.                      +2) - 3,75 руб.                      3) -1,54 тыс. руб.                      4) -2,21 руб

**Вопрос 2:** Доля удельных переменных затрат в цене продукта составляет 96%. Если органы власти ввели новые сборы увеличившие долю удельных переменных затрат на 2 п.п., то насколько необходимо увеличить цену на продукцию, чтобы оставить экономические показатели бизнеса на прежнем уровне?

Ответ: увеличить в 2 раза.



Примеры вопросов по Теме 3:

Вопрос 1 Почему "продать 100 коробок печенья с наценкой в один сантиметр гораздо выгоднее, чем 10 коробок с наценкой в 10 сантиметров"?

Варианты ответов:

- а) Продажа 100 коробок увеличивает оборачиваемость активов, а это обеспечивает наличие свежих продуктов на прилавках магазина, снижение неликвидных запасов и т.д.;
- б) Низкие наценки на один продукт приведут к увеличению продаж других продуктов;
- с) Увеличение покупателей увеличивает долю рынка в розничной торговле данного региона;
- д) Финансовый результат продажи 100 коробок с наценкой 1 сантиметр *не меньше*, чем продажа 10 с наценкой 10 сантиметров;
- +е) Верно все вышеперечисленное.

Вопрос 2: Перед вами отчетность за 1962 год (таблицы №№ 5 и 6 кейса "Ашан"). Является ли снижение валюты (итога) баланса индикатором снижения *привлекательности* бизнеса?

Варианты ответов:

- а) Да, но это плата за реорганизацию бизнеса;
- б) Нет, поскольку погашение краткосрочной задолженности ведет к улучшению бизнеса;
- с) Нет, поскольку снижение сопровождалось уменьшением дебиторской задолженности;
- д) Да, но при снижении рабочего капитала всегда снижается и валюта баланса;
- +е) Верно а) и д).

Примеры вопросов по Теме 4:

Вопрос 1: Уровень удельных переменных затрат в цене продукции фирмы составляет 88%. Насколько какой будет доходность продаж, если удельные переменные затраты снизить на 8 п.п.?

Ответ: Доходность продаж =  $(100 - 80)/80 = 0,25$  или 25%

Вопрос 2: Уровень удельных переменных затрат в цене продукции у ваших потенциальных клиентов составляет 90% (AVC). Во сколько раз вырастет норма прибыли, если AVC снизить на 6 п.п. оставив экономические показатели бизнеса на прежнем уровне?

Ответ: Норма прибыли старая =  $100/90 = 1,1$  Норма прибыли новая =  $100/84 = 1,19$   
Рост прибыли =  $1,19/1,1 \approx 1,07$  раза

Примеры для опросов (О):

По Теме 1: Почему нельзя принимать продуктовые решения на основе данных полученных с помощью Absorption Costing? Ответ проиллюстрировать данными из кейса "Красная Агидель".

Ответ: Любое изменения бызы распределения косвенных затрат меняет общие затраты продукта. Таким обюразом, эти затраты невозможно контролировать.

По Теме 2: Почему управленческие решения при создании компании РайнЭйр имеют комплексный характер? Опишите связь между снижением удельных переменных затрат, повышением удельных доходов и управлением точкой безубыточности.

Ответ: Изменение структуры затрат носит разнонаправленный характер: перенос переменных затрат в фиксированные увеличивает маржинальную прибыль, но и увеличивает точку безубыточности. Необходим комплекс мер, чтобы правильно рассчитать возможности бизнеса по достижению новой точки безубыточности и этот комплепк будет касаться как переменных затрат, так и фиксированных, а также менеджериальные решение по достижению необходимой точки безубыточности.

По Теме 3: Какое значение для бизнеса торгового дома "Ашан" имеет модель временной стоимости денег? Почему отсрочка платежа выгодна не только Торговому Дому "Ашан", но и поставщикам продукции?

Ответ: Поскольку момент получения дохода и момент погашения задолженности разнесены во времени, то сравнивать эти потоки можно только приведя их кодному моменту времени в соответствии с моделью временной стоимости денег. Что касается выгод поставщика продукции, то затраты на дебиторскую задолжность меньше их затрат на реализацию продукции - они получают дополнительный доход.

По Теме 4: Почему консультант уверен в том, что даже повышенная цена на "умную" прордукцию не снизит, а повысит интерес к ней потенциальных клиентов?

Ответ: "Умные" продукты существенно снижают удельные переменные затраты потенциальных клиентов, что приводит к увеличению их маржинальной прибыли. При этом расходы на покупку "умных" продуктов являются фиксированными затратами. В итоге общая прибыль клиентов растет.

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-14	Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и	ПК-14.4	Способен управлять затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета

	принятия решений на основе данных управленческого учета		
--	---	--	--

Этап освоения компетенции	Показатели оценивания	Критерий оценивания
ПК-14.4 Способен управлять затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Способен определять и применять методы управления затратами Способен принимать решения на основе данных управленческого учета	Определены и применены методы управления затратами Предложены решения на основе данных управленческого учета

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к зачету:

1. Структура затрат и ее влияние на показатели экономической эффективности бизнеса;
2. Затраты и их классификация.
3. Использование различных видов затрат в управленческом учете.
4. Классификация затрат на постоянные, условно-постоянные (ступенчатые), условно-переменные (смешанные) и переменные. Методы разделения постоянных и переменных затрат.
5. Релевантные и контролируемые затраты.
6. Учет затрат и выручки подразделений. Традиции, проблемы и решения.
7. Учет и планирование косвенных затрат.
8. Методы и проблемы учета прямых затрат.
9. Учет затрат на сопутствующую продукцию.
10. Прямое распределение косвенных затрат по одной базе.
11. Прямое распределение по разным базам.
12. Пошаговое распределение косвенных затрат.
13. Взаимное распределение косвенных затрат (метод системы уравнений).
14. Распределение косвенных затрат. Цели и проблемы.
15. Absorption Costing: Базы распределения. Виды и выбор базы распределения.
16. Absorption Costing: Учет незавершенного производства.
17. Методы учета и планирования себестоимости продукции.
18. Direct Costing. Цели и организация.
19. Direct Costing: Учет незавершенного производства.
20. Сравнение калькуляции себестоимости по полным и по переменным издержкам.
21. Учет по видам (статьям) затрат.
22. Учет затрат и результатов за период
23. ABC-костинг: принципы и сравнение с классическим учетом.
24. ABC-костинг: организация учета.
25. Предпосылки и проблемы внедрения системы ABC на предприятии
26. Типичные виды решений, принимаемых на базе управленческого учета.
27. Планирование номенклатуры с использованием данных управленческого учета.
28. Использование управленческого учета для планирования и контроля затрат.
29. Мультипликативный эффект удельных переменных затрат.

30. Методы снижения уровня удельных переменных затрат.
31. Контролируемые и не контролируемые переменные затраты.
32. Ценообразование как функция снижения удельных переменных затрат потенциальных клиентов.

### Примеры контрольных работ :

#### Контрольная работа, ВАРИАНТ С

1. Для решения ассортиментной задачи с использованием полной стоимости надо использовать:

- 1) Полную себестоимость вашей продукции рассчитанной по методу AbsorptionCosting;
- +2) Полную себестоимость вашей продукции рассчитанной по методу ABC-Costing;
- 3) AVC продуктов;
- 4) ADC ваших продуктов;
- 5) Верно 3) и 4)

2. Для решения ассортиментной задачи в отсутствие дефицитного ресурса применяется принцип:

- 1) Максимизации выручки на единицу;
- 2) Минимизации затрат;
- 3) Максимума валовой маржи на единицу продукции;
- +4) Максимума маржинальной прибыли;
- 5) Верно 3) и 4)

3. Маржинальная прибыль составляет 16% от цены продукта. Если бонус продавцу увеличить на 3% от продаж, а покупателю сделать скидку на 2%, то маржинальная прибыль измениться на:

- +1) -4,52%;
- 2) -3,6%;
- 3) -1%;
- 4) -5%;
- 5) правильный ответ не представлен

4. Представлены 3 продукта:

Показатель	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Цена	18	24	10
AVC	12	16	8
Ресурс AAA на единицу	4	4	0,5

Рассчитайте прибыль от продажи продукта следующего первым по рангу, если ресурс AAA дефицитен и его количество равно 8:

- 1) 24;    +2) 32;    3) 38;    4) 42;    5) правильный ответ не представлен.

Решение: максимум марж. приб./ед. AAA у продукта С. Будет выпущено:  $8/0,5=16$ . Поскольку маржинальная прибыль С = 2, тогда прибыль =  $2*16=32$

Ответ: 2) 32

5. Со снижением выпуска продукции мы увольняем рабочих, которые имеют фиксированную и сдельную части оплаты труда. Поэтому фиксированная оплата труда - это, скорее всего, пример затрат по отношению к продаже продукции:

- 1) косвенных;
- 2) прямых;
- 3) фиксированных;
- 4) смешанных или ступенчатых;
- +5) ступенчатых или переменных.

6. Есть информация о производстве 3-х продуктов:

Показатель	Продукт А	Продукт В	Продукт С
Количество прогонов было	2	4	4
Количество прогонов стало	1	2	3
Затраты на прогоны	68 000		
Из них			
постоянные	20 000		
переменные	48 000		

Благодаря новому оборудованию переменные затраты на все прогоны удалось уменьшить на 12 000, а постоянные на 4 000. Насколько уменьшились распределенные косвенные затраты на прогоны продукта С рассчитанные методом ABC-costing?

- 1) 3 200;
- 2) 2 400;
- 3) 6 400;
- +4) 4 800;
- 5) правильный ответ не представлен.

Решение: переменные затраты на один прогон =  $36000/10 = 3600$  Тогда снижение переменных косвенных затрат по продукту С =  $4800*4 - 3600*4 = 1200*4 = 4800$ .

Правильный ответ 4) 4 800

7. Методом ABC-costing рассчитайте распределенные косвенные затраты на прогоны продукта С, если удалось сократить количество прогонов, как указано в таблице Задачи №6:

- 1) 26 000;
- +2) 18 000;
- 3) 12 000;
- 4) 17 333,3;
- 5) правильный ответ не представлен.

Решение: Переменные затраты на прогон =  $3600 / 6 = 6000$ . распределенные переменные косвенные затраты составят  $6000*3 = 18 000$

Ответ: 18 000

8. Фиксированные затраты равны 1 500 000, а точка безубыточности равна 7500. Возможности производства равны 6000. Выберите вариант управления затратами, который позволяет избежать убытков:

- 1) снизить фиксированные затраты на 90 000 и снизить AVC на 10;
- 2) снизить фиксированные затраты на 80 000 и снизить AVC на 12;
- 3) снизить фиксированные затраты на 100 000 и не снижать AVC;
- +4) не снижать фиксированные затраты, а и снизить AVC на 50;
- 5) правильный ответ не представлен.

9. Средние постоянные издержки фирмы при производстве некоторого товара в количестве 300 штук равны 20 руб., а предельные издержки не зависят от объема выпуска и равны 20 руб. Определите уровень средних издержек, которые будет нести фирма при выпуске 100 единиц продукции.

- + 1) 80.      2) 90.      3) 110.      4) 130.      5) правильный ответ не представлен

Решение: 1)  $AFC(300) = 20 \Rightarrow FC = 300 \times 20 = 6000$ .

2) Если  $MC = 20$  и не зависят от объема выпуска продукции, то  $MC = AVC = 20$ .

3) При  $Q = 100$  вычислим  $VC(100) = 20 \times 100 = 2000$ .

4)  $TC(100) = VC(100) + FC = 2000 + 6000 = 8000$ .  $AC(100) = 8000/100 = 100$  руб.

10. Рассчитайте прибыль следующей сделки:

Продано 1000 шт. некого товара на сумму 20000 руб. Себестоимость продаж (COGS) – 18400 руб., торговые затраты – 400 руб. Бонус продавцу составляет 2% от суммы продаж. Аренда торгового зала входит в торговые затраты и составляет 150 руб.

- 1) 1200 руб.      +2) 800 руб.      3) 1600 руб.      4) 650.      5) правильный ответ не представлен.

Решение: прибыль = Продажи – Себестоимость продаж – торговые затраты + % по депозиту =  $20\,000 - 18\,400 - 400 - 400 = 800$

#### Шкала оценивания

Основные критерии и уровни оценки	Баллы
Определены и применены методы управления затратами Предложены решения на основе данных управленческого учета	отлично
Определены и применены методы управления затратами Не всегда может предложить решения на основе данных управленческого учета	хорошо
Не всегда определены и применены методы управления затратами Не предложены решения на основе данных управленческого учета	удовлетворительно
Не обнаружил полученные знания	неудовлетворительно

#### 4.4. Методические материалы

Промежуточная аттестация (зачет с оценкой ) проходит в форме тестирования. Тест состоит из 10 вопросов закрытого типа и задач. Количество вариантов - 4. Студенты рассаживаются по одному человеку за стол, причем так, чтобы в ближайшем окружении не было подобного варианта. На написание теста отводится 90 минут.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов по темам (разделам) дисциплины (модуля):

**Тема 1: Сравнительный анализ методов учета неполных затрат: Direct Costing vs Variable Costing. Основные преимущества Variable Costing. Методы выделения переменных затрат с помощью ABC Costing.**

1. Сравнительный анализ управления затратами методом DC Costing и VC Costing.
2. Ошибки при использовании для принятия продуктовых решений методов Absorption Costing и DC Costing.
3. ABC - costing как метод выделения переменных административных и коммерческих затрат при анализе бизнес процессов.
4. Использование ABC - costing для принятия продуктовых решений и повышения эффективности бизнеса в целом.
5. Увеличение маржинальной прибыли методом снижения переменных затрат. Анализ управленческих решений помогающих снизить удельные переменные затраты.

**Рекомендации по освоению темы:** изучение методических материалов Школы, решение задач для самостоятельной подготовки из рабочей тетради студента по дисциплине, лекций и рекомендованной литературы. **Источники:** обязательные 1,2, дополнительные - 1, Кейс "Красная Агидель"

**Тема 2: Методы составления и анализа калькуляции затрат с целью. повышения маржинальной прибыли.**

1. Метод трансформации переменных затрат в фиксированные для увеличения маржинальной прибыли.
2. Эффект расчета минимально возможных удельных переменных затрат для создания стратегического конкурентного преимущества.
3. Методы анализа бизнес процессов для достижения точки безубыточности при минимально возможном уровне удельных переменных затрат.
4. Мультипликативный эффект роста/уменьшения удельных переменных затрат на эффективность бизнеса в целом.

**Рекомендации по освоению темы:** изучение методических материалов Школы, решение задач для самостоятельной подготовки из рабочей тетради студента по дисциплине, лекций и рекомендованной литературы. **Источники:** обязательные 1,2, дополнительные - 1, Кейс "РайнЭйр"

**Тема 3: Временная стоимость денег и маржинальная прибыль.**

1. Маржинальная прибыль и временная стоимость денег.
2. Учет влияния временной стоимости денег при вычислении маржинальной прибыли с разнесением момента выплат и получением дохода.
3. Выбор ставки дисконтирования при приведении притоков и оттоков к одному моменту времени при разнесении во времени моментов получения дохода и выплат связанных с этими доходами.

**Рекомендации по освоению темы:** изучение методических материалов Школы, решение задач для самостоятельной подготовки из рабочей тетради студента по дисциплине, лекций и рекомендованной литературы. **Источники:** обязательные 1,2, дополнительные - 1, Кейс "Ашан"

**Тема 4: Структура затрат и ее влияние на эффективность бизнес процессов. Методы управления неконтролируемыми переменными затратами.**

1. Влияние снижения удельных переменных затрат *потенциального клиента* на уровень цены продукта бизнеса.

2. Методы снижения удельных переменных затрат потенциальных клиентов: создание "умных" механизмов снижающих уровень потребления энергии, времени, материалов и т.д.

3. Использование мультипликативного эффекта переменных затрат на экономические показатели бизнеса для расчета цены дающей устойчивое конкурентное преимущество.

4. Методы управления неконтролируемыми переменными затратами: передача некоторых бизнес функций на аутсорсинг, объединение бизнес процессов с похожими функциями и т.д.

**Рекомендации по освоению темы:** изучение методических материалов Школы, решение задач для самостоятельной подготовки из рабочей тетради студента по дисциплине, лекций и рекомендованной литературы. **Источники:** обязательные 1,2, дополнительные - 1, Кейс "Packer & Anchor"

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

### 6.1. Основная литература:

1. Воронова Е.Ю. Управленческий учет. - М.: Юрайт, 2017. <https://www.biblio-online.ru/book/F0A807AD-FDD3-4D73-A933-7FCFEE2BC132>

2. Зелинская М.В. Управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика»/ М.В. Зелинская— Электрон. текстовые данные.— Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 118 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66780.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Литвиненко М.И. Консолидированная финансовая отчетность в соответствии с новыми стандартами. — М.: Юрайт, 2017. <https://www.biblio-online.ru/book/3F504393-7C3C-4C50-9AAB-18B0227EDB17>

### 6.2. Дополнительная литература:

1. Асаул А.Н. [и др.]. Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс]: учебник/ Электрон. текстовые данные.— Кызыл: Тувинский государственный университет, 2016.— 236 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38595.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016

3. Бухгалтерский управленческий учет / Под ред. Е.И. Костюковой. - М.: КноРус, 2016.

4. Филиппс Тим, Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе. Издательство Манн, Иванов и Вебер. Москва 2016 г

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Кейс "Красная Агидель";
2. Кейс "РайнЭйр";
3. Кейс "Ашан";



#### 4. Кейс "Packer & Anchor"

#### 6.4. Интернет ресурсы:

1. [www.cma.org.ru](http://www.cma.org.ru) - Материалы Экспертно-консультативного совета по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России.
2. Бюджетирование. Технология Business Unit Management. [www.martex.ru](http://www.martex.ru)
3. Ковальчук А. Применение двойной записи в бюджетировании - электронная статья. <http://www.executive.ru/knowledge/announcement/1079841/index.php?ID=1079841>
4. Budgeting Survey: Benchmarks and issues. [www.centage.com](http://www.centage.com)
5. Develin & Partners Survey of Corporate Budgeting "Repair or Replace?" 2005, reprinted by PCS Consulting, Inc. [www.pcsconsulting.com](http://www.pcsconsulting.com)

#### 6.5. Список нормативных правовых документов:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (Часть Вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 16.05.2007)
2. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 21.11.96 г. № 129-ФЗ. М., 1996.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., 1996.
4. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 25 ФЕВРАЛЯ 2011 Г. N 107

#### 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSC 1607

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian  
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)  
Количество 50  
Правообладатель Adobe  
Дата покупки / продления 03.04.2017  
Контракт #15/08-17  
Продавец SoftLine  
Покупатель РАНХиГС  
Дата окончания 03.04.2018