

**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.13 ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ  
И МАРЖИНАЛЬНОЙ ПРИБЫЛЬЮ**

направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Финансовый менеджмент

квалификация: бакалавр

формы обучения: очно-заочная

Год набора 2018

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 образовательной программы.....
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля).....
4.	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....
6.1.	Основная литература.....
6.2.	Дополнительная литература.....
6.3.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....
6.4.	Нормативные правовые документы.....
6.5.	Интернет-ресурсы.....
6.6.	Иные источники.....
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....

**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
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 контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации					
			Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				
				Л	ЛР	ПЗ	КСР	СР
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 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 зарплаты 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:

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

- a) Да, но это плата за реорганизацию бизнеса;
- b) Нет, поскольку погашение краткосрочной задолженности ведет к улучшению бизнеса;
- c) Нет, поскольку снижение сопровождалось уменьшением дебиторской задолженности;
- d) Да, но при снижении рабочего капитала всегда снижается и валюта баланса;
- e) Верно a) и d).

### Примеры вопросов по Теме 4:

Вопрос 1: Уровень удельных переменных затрат в цене продукции у ваших потенциальных клиентов составляет 88%. Насколько можно повысить цену на продукцию, которая снижает эти затраты на 8 п.п.?

Вопрос 2: Уровень удельных переменных затрат в цене продукции у ваших потенциальных клиентов составляет 88%. Насколько можно повысить удельные переменные затраты связанные с выпуском этой продукции для модернизации

оборудования, если модернизированная продукция снижает удельные переменные затраты потенциального клиента на 8 п.п. оставив экономические показатели бизнеса на прежнем уровне?

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".

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.

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?

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 не представлен.

#### **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 принятия решений на основе данных управленческого учета	ПК-14.4	Способен управлять затратами и 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 (КР):**

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 изменится 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.

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.

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.

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

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

### Шкала оценивания контрольных работ (тестов) по дифференцированному зачету

Основные критерии и уровни оценки	Баллы
Определены и применены методы управления затратами Предложены решения на основе данных управленческого учета	40
Определены и применены методы управления затратами Не всегда может предложить решения на основе данных управленческого учета	30
Не всегда определены и применены методы управления затратами Не предложены решения на основе данных управленческого учета	20
Не обнаружил полученные знания	0

### Шкала оценивания по дисциплине.

Таблица 4

Наименование темы (раздела)	Показатели оценивания	Критерии оценивания См. п.4.4.	Оценка (баллы)
Принципы выделения переменных административных и коммерческих затрат при анализе бизнес процессов.	Опрос Тесты	Согласно шкале оценивания	5 10
Методы анализа переменных затрат и их трансформации в постоянные с целью повышения маржинальной прибыли.	Опрос Тесты	Согласно шкале оценивания	5 10
Использование временной стоимости денег в управлении переменными затратами	Опрос Тесты	Согласно шкале оценивания	5 10
Структура затрат и ее влияние на эффективность бизнес процессов. Методы управления неконтролируемыми переменными затратами.	Опрос Тесты	Согласно шкале оценивания	5 10
Все темы	Зачет с оценкой	Согласно шкале оценивания зачета	40

Шкала перевода оценки знаний по 100-балльной системе в эквивалент пятибалльной системы приведена в таблице 5.

Таблица 5

### Шкала перевода оценок

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
50-69 баллов	Удовлетворительно
49 балл и ниже	Неудовлетворительно

#### 4.4. Методические материалы

##### Шкала оценивания для тестов

№ п/п	Критерии оценивания	Баллы
1	Выполнено не менее 90% задания	10
2	Выполнено не менее 80% задания	8
3	Выполнено не менее 70% задания	5
4	Выполнено не менее 60% задания	3
5	Выполнено не менее 50% задания	2
6	Выполнено менее 50% задания	0

##### Шкала оценивания по Опросам

№ п/п	Критерии оценивания	Баллы
1	грамотное, связное, логически последовательное изложение ответа на все поставленные вопросы; знание специальной терминологии; умение на практических примерах показать действие теории, объяснить сложные ситуации	5
2	грамотное, связное, логически последовательное изложение ответа на все поставленные вопросы; знание специальной терминологии; умение на практических примерах показать действие теории, объяснить стандартные ситуации	4
3	ответы на большинство поставленных вопросов; не полное знание специальной терминологии; умение видеть связь теории и практики	3
4	ответы на отдельные вопросы; неполное знание специальной терминологии; умение видеть связь теории и практики	2
5	краткие, несвязные ответы на отдельные вопросы; слабое знание специальной терминологии; видеть связь теории и практики	1
6	безграмотно, несвязно, логически непоследовательные попытки ответить на поставленные вопросы; незнание специальной терминологии; не находить связи теории и практики	0

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

##### Методические рекомендации по выполнению тестов.



В современном образовательном процессе тестирование как новая форма оценки знаний занимает важное место и требует серьезного к себе отношения. Цель тестирований в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве.

Методические рекомендации по выполнению тестов:

- Внимательно изучите структуру теста, оцените объем времени, выделяемого на данный тест, посмотрите, какого типа задания в нем содержатся.
- Начинайте отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.
- Всегда внимательно читайте задания до конца, не пытайтесь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.
- Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.
- Психологи также советуют думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект – позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место.
- Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.
- Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность ошибок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.
- Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

### **Методические рекомендации по проведению опроса**

Опрос проводится устно (письменно) и включает в себя вопросы не только на знание, но и на понимание теоретического материала, а также вопросы, позволяющие понять, может ли студент применять полученные теоретические знания на практике.

До проведения опроса преподаватель может предоставить обучающимся перечень конкретных вопросов, которые будут заданы в ходе опроса или же порекомендовать необходимую для подготовки к опросу литературу, которую студентам надо будет изучить самостоятельно.

По окончании опроса преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

### **Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям**

#### ***1. Подготовка к лекциям***

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### ***2. Самостоятельная работа на лекции.***

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек.

Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

### **3. Подготовка к семинарским занятиям.**

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме.

### **4. Работа с литературными источниками**

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

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

### **6.0. Основные источники информации**

1. Кейс "Красная Агидель";
2. Кейс "РайнЭйр";
3. Кейс "Ашан";
4. Кейс "Packer & Anchor"

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

## 6.3. 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.e-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)

## 6.4. 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 Academic Edition 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