

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

**ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА**

*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

**Кафедра «Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит»**

*(наименование кафедры)*

**УТВЕРЖДЕНА**

Кафедрой «Бухгалтерский учет,  
экономический анализ и аудит»  
Факультета финансов и банковского дела  
Протокол от «04» сентября 2020 г.  
№5

**ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА**

Кафедрой «Бухгалтерский учет,  
экономический анализ и аудит»  
Факультета финансов и банковского дела  
Протокол от «20» апреля 2021 г.  
№5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01«Управление эффективностью (часть 1)»**

**38.04.01 Экономика**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**«Финансы и стратегии устойчивого развития»**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

**Магистр**

*(квалификация)*

**Очная/очно-заочная**

*(форма(ы) обучения)*

**Год набора: 2021**

**Москва, 2021 г.**

**Автор-составитель:**

к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит»  
Лисицкая Т.В.

**Заведующий кафедрой**

«Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит» д.э.н., доц. Чипуренко Е.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	4
3. Содержание и структура дисциплины .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	24
6.1. Основная литература.....	24
6.2. Дополнительная литература .....	24
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	25
6.4. Нормативные правовые документы.....	25
6.5. Интернет-ресурсы.....	25
6.6. Иные источники.....	25
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	25

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Управление эффективностью (часть 1)» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК-2.1	Способен определять и подготавливать релевантную информацию, необходимую для решения теоретических и практических задач исследования.
ПКс -2	Способен использовать сведения об организационной структуре управления и бизнес-процессах предприятия для постановки управленческого учета.	ПКс-2.1	Способен к управлению эффективностью операциями и бизнеса.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС Внутренний аудитор Трудовые функции (ТФ) Стратегическое управление службой внутреннего аудита (Е/03.7)	ПКс-2.1	<b>на уровне знаний:</b> Международные концепции и стандарты по управлению рисками и внутреннему контролю
		<b>на уровне умений:</b> 1. Мыслить системно, анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать объективные выводы и расставлять приоритеты для дальнейших планов 2. Планировать и распределять имеющиеся ресурсы (денежные, временные, трудовые) для достижения стратегических целей службы внутреннего аудита
		<b>на уровне навыков:</b> Обеспечение наличия необходимых и достаточных ресурсов, а также их эффективного использования для выполнения плана работы службы внутреннего аудита и достижения целей внутреннего аудита

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.01 «Управление эффективностью (часть 1)» составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часа.

На контактную работу с преподавателем выделено 36 часов, из них 12 часов лекций и 24 часа практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 104 часов.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.01 «Управление эффективностью (часть 1)» изучается на 1 курсе, в 1 и в 1 семестре для студентов очной и очно-заочной формы обучения.

Особенности дисциплины определены ее статусом в соответствии с учебным планом программы магистратуры «Финансы и стратегии устойчивого развития», которая создана и реализуется в партнерстве с международной профессиональной ассоциацией дипломированных сертифицированных бухгалтеров АССА (Association of Chartered Certified Accountants). Условия реализации программы магистратуры согласованы и закреплены в Соглашении между АССА и РАНХиГС, подписанном в 24.11.2015.

Отличительной характеристикой структуры магистерской программы является интеграция сертификационных учебных дисциплин АССА в учебный план. Данный интеграционный подход позволяет выпускникам программы стать не только обладателями степени магистра, подтвержденной наличием диплома РАНХиГС, но и получить статус сертифицированного международного специалиста.

Содержание курса Б1.В.01 «Управление эффективностью (часть 1)» является сопоставимым содержанию сертификационной дисциплины АССА F5 «Управление эффективностью бизнеса».

Дисциплина Б1.В.01 «Управление эффективностью (часть 1)» реализуется после изучения дисциплин уровня бакалавриата (специалитета) по направлению «Экономика», таких профилей как: бухгалтерский учет и отчетность, налогообложение, анализ, аудит и т.д.

Целью обучения по дисциплине является знакомство обучающихся с современными направлениями международной теории и практики управления эффективностью операций и бизнеса, развитие знаний и навыков по применению методов и инструментов управленческого учета с целью планирования, оценки результатов и контроля, подготовки качественной и количественной информации для принятия решений.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: зачет с оценкой в устной форме.

### **Задачи обучения**

Компетенции, обозначенные в таблицах 1.1 и 1.2 настоящей программы, и являющиеся обобщенными результатами освоения дисциплины Б1.В.01 «Управление эффективностью (часть 1)», соответствуют российским образовательным и профессиональным стандартам.

Более подробно представленные компетенции раскрываются через основные знания и навыки. Обучающиеся в результате должны уметь:

- объяснять и применять методики калькулирования себестоимости;
- подбирать и адекватно использовать методы принятия решений с целью оценки развития бизнеса в будущем, эффективного использования ограниченных ресурсов предприятия, решений в условиях риска и неопределенности, контроля над рисками;
- определять и применять различные методы бюджетирования, планирования и контроля, применять системы калькуляции себестоимости для оценки и контроля результатов деятельности и для разработки корректирующих мер;
- понимать и обсуждать информацию управленческого характера, системы управления эффективностью;
- давать оценку результатам работы предприятия с учетом финансовой и нефинансовой информации;
- понимать проблемы контроля деятельности предприятий в условиях децентрализации и важность влияния внешней среды на ведение бизнеса.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен в письменной форме, включающий в себя 2 части: тестирование и выполнение заданий теоретико-прикладного характера.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разелов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемо сти**, промежуто чной аттестаци и****
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 1.	<b>Тема 1.</b> Современные системы учета затрат для целей анализа, контроля и принятия решений	36	4		6		26	<i>Дис, О, Э, ПЗ</i>
Тема 2.	<b>Тема 2.</b> Бюджетирование: подготовка бюджетов и их использование в целях контроля	34	2		6		26	<i>Дис, О, ПЗ</i>
Тема 3.	<b>Тема 3.</b> Эффективное принятие решений в краткосрочной перспективе	34	2		6		26	<i>Дис, О, ПЗ</i>
Тема 4.	<b>Тема 4.</b> Принятие краткосрочных решений в условиях риска и неопределенности	36	4		6		26	<i>Э, ПЗ</i>
Промежуточная аттестация		<b>4</b>						<i>ЗаО</i>
<b>Всего по курсу:</b>		<b>144</b>	<b>12</b>		<b>24</b>		<b>104</b>	

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемо сти**, промежудо чной аттестаци и****
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 1.	Тема 1. Современные системы учета затрат для целей анализа, контроля и принятия решений	36	4		6		26	Дис, О, Э, ПЗ
Тема 2.	Тема 2.	34	2		6		26	Дис, О, ПЗ

№ п/п	Наименование тем (разелов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемо сти**, промежуто чной аттестаци и****
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
	Бюджетирование: подготовка бюджетов и их использование в целях контроля							
Тема 3.	<b>Тема 3.</b> Эффективное принятие решений в краткосрочной перспективе	34	2		6		26	<i>Дис, О, ПЗ</i>
Тема 4.	<b>Тема 4.</b> Принятие краткосрочных решений в условиях риска и неопределенности	36	4		6		26	<i>Э, ПЗ</i>
Промежуточная аттестация		<b>4</b>						<i>ЗаО</i>
<b>Всего по курсу:</b>		<b>144</b>	<b>12</b>		<b>24</b>		<b>104</b>	

Примечание:

\*\* –формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), реферат (Р), дискуссии (Дис), практическое задание (ПЗ).

\*\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Современные системы учета затрат.

Классификация затрат и их поведение. Необходимость калькулирования затрат. Калькулирование себестоимости продукции. Маржинальный метод учета затрат и метод полного поглощения затрат. Разница между маржинальным методом калькулирования себестоимости и методом полного поглощения затрат. Оценка запасов и отчеты о прибыли.

Попроцессный метод калькулирования себестоимости (AB-costing). Условия необходимые для применения. Преимущества ABC относительно других методов учета затрат. Теория и практика применения нормативного метода калькулирования себестоимости. Классификация нормативов и порядок их установления. Расчет и анализ отклонений. Интерпретация отклонений. Сверка бюджетной и фактической прибыли. Анализ отклонений и метод ABC. Использование нормативного метода для оценки эффективности деятельности. Критика нормативного метода. Особенности цифрового учета затрат.



## **Тема 2. Бюджетирование: подготовка бюджетов и их использование в целях контроля.**

Роль бюджетов: стратегическое, бюджетное и операционное планирование. Содержание бюджетного процесса. Типы бюджетов. Сводный бюджет и его компоненты. Подготовка бюджетов. Порядок составления операционного бюджета. Анализ временных рядов и трендов для прогноза объема продаж. Взаимосвязь между бюджетами. Бюджет движения денежных средств: формат и интерпретация. Различные подходы к бюджетированию. Выявляющий и упреждающий контроль. Факторы, вызывающие изменения в бюджетах. Анализ чувствительности. Бюджетный контроль. Бюджетная отчетность. Фиксированный и гибкий бюджет. Бюджеты и мотивация. Поведенческие аспекты бюджетирования. Альтернативные подходы к бюджетированию. Анализ больших массивов данных и бюджеты.

## **Тема 3. Эффективное принятие решений в краткосрочной перспективе.**

Основные цели и концепции принятия краткосрочных решений. Концепция маржинальной прибыли. Ценообразование и максимизация выручки. Решения краткосрочного и долгосрочного характера: отличия в ценообразовании и максимизации выручки. Принцип (концепция) релевантности доходов и затрат. Подходы к принятию краткосрочных коммерческих решений: покупать или производить; прекращение деятельности; анализ безубыточности для мультипродуктовой корзины; ограничивающий фактор и решения по ассортименту. Вопросы этики в процессе принятия краткосрочных решений.

## **Тема 4. Принятие краткосрочных решений в условиях риска и неопределенности.**

Риск и неопределенность, связанные с управленческими решениями. Базовые инструменты управления рисками в краткосрочной перспективе. Вероятностная модель и ожидаемые значения. Распределение вероятностей. Стандартные отклонения при измерении рисков и неопределенности. Дерево решений: метод и его применение. Стоимость полной информации. Отношение к риску и влияние критериев оптимальности на принятие управленческих решений в условиях неопределенности. Анализ чувствительности и сценарный анализ «что, если».

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

##### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

##### **4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости**

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Тема 1.</b> Современные системы учета затрат для целей анализа, контроля и принятия решений	Дискуссия. Эссе. Практические задания. Опрос.
<b>Тема 2.</b> Бюджетирование: подготовка бюджетов и их использование в целях контроля	Дискуссия. Практические задания. Опрос.
<b>Тема 3.</b> Эффективное принятие решений в краткосрочной перспективе	Дискуссия. Практические задания. Опрос
<b>Тема 4.</b> Принятие краткосрочных решений в условиях риска и неопределенности	Эссе. Практические задания.

##### **4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

**Типовые оценочные материалы по теме 1. Современные системы учета затрат для целей анализа, контроля и принятия решений**

##### **Темы для дискуссии**

1. Метод попроцессного калькулирования себестоимости (ABC, activity-based costing) в сравнении с маржинальным методом калькулирования и учета затрат (marginal costing)
2. Метод попроцессного калькулирования себестоимости (ABC, activity-based costing) в сравнении с методом полного поглощения (распределения) затрат (traditional absorption costing)
3. Определение прибыли в соответствии с маржинальным методом калькулирования затрат более релевантно для принятия решений

##### **Примерные темы эссе**

1. Благоприятные условия для применения на практике метода ABC
2. Теория и практика применения нормативного метода калькуляции затрат
3. Использование нормативной калькуляции затрат в современном производстве

##### **Опрос**

##### **Вариант 1**

1. Объясните, почему возникает разница при сверке суммы прибыли, рассчитанной методами полного поглощения затрат и маржинальным методом

## 2. Перечислите недостатки применения метода ABC

### Вариант 2

1. Представьте пошаговый алгоритм организации применения метода ABC
2. Перечислите недостатки применения традиционного метода учета затрат (полного поглощения)

### Вариант 3

1. В чем заключается суть метода учета затрат по переменной себестоимости (маржинальный метод, marginal costing)
2. Приведите примеры возможных баз распределения (отнесения) постоянных накладных расходов на конкретные продукты при методе полного поглощения затрат

## Практические задания

### Задача

Компания ДАРТ использует для учета затрат на производство своих продуктов систему ABC-costing.

Показатели компании ДАРТ в разрезе продуктов	Продукт Д	Продукт А	Продукт Р
Годовой бюджет производства (ед)	100,000	100,000	50,000
Размер партии (ед)	100	50	25
Наладка/переналадка оборудования на партию	3	4	6
Заказы на закупку в расчете на партию	2	1	1
Время производственной обработки на единицу (минут)	2	3	3
Бюджетное (планируемое) количество партий	1,000	2,000	2,000

Три пула затрат были идентифицированы. Бюджетные суммы затрат по ним для 20XX г. следующие:

Наладка/переналадка оборудования \$150,000

Закупка материалов/сырья \$70,000

Производственная обработка \$80,000

Стоимость наладки/переналадки оборудования, отнесенная на единицу продукта Р

\$\_\_\_\_\_

Стоимость наладки/переналадки оборудования, отнесенная на единицу продукта Д

\$\_\_\_\_\_

Стоимость наладки/переналадки оборудования, отнесенная на единицу продукта А

\$\_\_\_\_\_

Стоимость производственной обработки, отнесенная на единицу каждого из продуктов

\$\_\_\_\_\_ Д \$\_\_\_\_\_ А \$\_\_\_\_\_ Р

Стоимость процесса закупки материалов/сырья, отнесенная на единицу каждого из

продуктов \$\_\_\_\_\_ Д \$\_\_\_\_\_ А \$\_\_\_\_\_ Р

## **Типовые оценочные материалы по теме 2. Бюджетирование: подготовка бюджетов и их использование в целях контроля**

### **Темы для дискуссии**

1. Понимание структуры затрат и доходов – основа составления прогнозов, планов и бюджетов
2. Бюджетирование с участием исполнителей: аргументы «за» и «против»
3. Бюджетирование с нуля: преимущества и недостатки

### **Опрос**

#### **Вариант 1**

1. Что такое бюджетный центр?
2. Объясните разницу между гибким и фиксированным бюджетом

#### **Вариант 2**

1. Использование гибких бюджетов для целей контроля и целей планирования
2. Дайте определение термина «бюджет»

#### **Вариант 3**

1. Перечислите основные различия при подготовке бюджета прибыли и бюджета денежных средств
2. Объясните, что такое «основной бюджетный фактор»

### **Практические задания**

Задача.

Компания Сад-Огород сформировала следующие данные для бюджета производства садовых фонарей:

- Бюджет запасов пластика для фонарей: запасы на начало 2000 кг, запасы на конец

5000 кг.

- Производство каждого фонаря требует 0,4 кг пластика
- Цена 1 кг пластика \$3.50
- Бюджет запасов готовой продукции (фонарей): запасы на начало 12000 ед, запасы на конец 15000 ед.
- Прогноз продаж садовых фонарей для следующего месяца 26000 ед.

Сделайте расчет (1) необходимого количества (кг) пластика для использования в следующем месяце и (2) бюджета закупки материалов (\$) следующего месяца.

Задача.

В компании используется система гибкого бюджета, и ниже приводятся финансовые данные за бюджетный период.

Показатели	40%	60%
Прямые материалы (\$)	67,500	101,250
Прямой труд (\$)	33,500	50,250
Производственные накладные расходы (\$)	45,000	67,500
Прочие фиксированные (постоянные) накладные расходы (\$)	20,000	20,000

Общие бюджетные затраты для деятельности компании на уровне 70% \$ \_\_\_\_\_

### Типовые оценочные материалы по теме 3. Эффективное принятие решений в краткосрочной перспективе

#### Темы для дискуссии

1. Ценообразование: покрытие маржинальных затрат или полное возмещение затрат – «за» и «против»
2. Этические вопросы при принятии краткосрочных решений
3. Обсуждение различий между концепцией релевантных доходов и затрат и другими учетными концепциями

#### Опрос

### Вариант 1

1. Что такое релевантные затраты? Назовите примеры
2. В чем заключается концепция маржинальной прибыли?

### Вариант 2

1. Что такое маржа безопасности?
2. Релевантные доходы и релевантные затраты. В чем основной принцип релевантности?

### Вариант 3

1. Как принимаются решения «покупать или производить»?
2. Объясните, что такое «ограничивающий фактор»?

## Практические задания

### Задача

Имеются данные по компании ПРОФит за период:

	\$	\$
Выручка		250,000

За минусом:

Прямые затраты на материалы и труд	30,000	
Переменные производственные накладные расходы	10,000	
Постоянные производственные накладные расходы	20,000	
		60,000
Валовая прибыль		190,000

За минусом:

Переменные расходы на сбыт и продажу	40,000	
Постоянные расходы на сбыт и продажу	50,000	
		90,000
Чистая прибыль		100,000

Маржа безопасности (в единицах), если планируемый (бюджетный) выпуск продукции за период 85000 ед.? \_\_\_\_\_

## Типовые оценочные материалы по теме 4. Принятие краткосрочных решений в условиях риска и неопределенности

Напишите ЭССЕ на тему (примерная тематика):

1. Учет неопределенности при оценке инвестиций: работа с неопределенностью различными методами
2. Оценка ситуаций неопределенности с помощью анализа чувствительности
3. Инвестиции в информационные системы
4. Риски информационной безопасности
5. Идентификация и классификация рисков

### Практические задания

Расчетная задача (пример)

Компания производит и продает напитки без содержания алкоголя. В данный момент она готовит бюджет продаж на предстоящий год. Продажи компании находятся под влияние фактора «погода». Этот фактор влияния характеризуется следующим: а) ветрено (вероятность 30%) или безветренно (вероятность 70%) и б) сыро (40% вероятности) или сухо (60% вероятности). Ниже данные об исходе при различных погодных сценариях:

Сценарий погоды	Количество проданных банок (в тыс. ед.)
Ветрено и сыро	100
Ветрено и сухо	140
Безветренно и сыро	110
Безветренно и сухо	200

Какие цифры компания может заложить в бюджет продаж?

**Методические материалы, позволяющие оценивать знания и умения обучающихся**

### Критерии оценивания дискуссии (обсуждения, публичного спора)

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если он дал научно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии, проявил навыки профессионального суждения.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если он дал убедительный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии (публичного спора).

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если он дал недостаточно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе обсуждения.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не дал никакого ответа на обсуждаемый вопрос.

### **Критерии оценивания рефератов и эссе**

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если подготовлен научно обоснованный доклад на выбранную тему с анализом информации, выводами и предложениями, выражением собственного мнения.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если подготовлен доклад на выбранную тему в виде аналитической записки без выводов и предложений, без выражения собственного мнения по рассматриваемому вопросу.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация на выбранную тему без обоснования выводов и предложений.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация, не соответствующая выбранной теме без выводов и предложений.

### **Критерии оценивания результатов быстрого письменного опроса на практическом занятии (опрос)**

Каждому студенту выдается свой собственный, узко сформулированный вопрос. Ответ должен быть четким и кратким, содержащим все основные характеристики описываемого понятия, института, категории.

Шкала оценивания:

«Отлично» - вопрос раскрыт полностью, точно обозначены основные понятия и характеристики по теме.

«Хорошо» - вопрос раскрыт, однако нет полного описания всех необходимых элементов.

«Удовлетворительно» - вопрос раскрыт не полно, присутствуют грубые ошибки, однако есть некоторое понимание раскрываемых понятий.

«Неудовлетворительно» - ответ на вопрос отсутствует или в целом не верен.



## 4.2. Промежуточная аттестация

### 4.2.1. 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
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК-2.1	Способен определять и подготавливать релевантную информацию, необходимую для решения теоретических и практических задач исследования.
ПКс -2	Способен использовать сведения об организационной структуре управления и бизнес-процессах предприятия для постановки управленческого учета.	ПКс-2.1	Способен к управлению эффективностью операциями и бизнеса.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-2.1 Способен определять и подготавливать релевантную информацию, необходимую для решения теоретических и практических задач исследования.	Способен формулировать предложения и рекомендации по управлению структурными подразделениями, оценивать эффективность деятельности подразделений и организации в целом	Демонстрирует способность выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера
ПКс-2.1. Способен к управлению эффективностью операциями и бизнеса.	Способен к пониманию особенностей бизнеса и оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения его эффективности	Понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, а также адекватно оценивает ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса

### 4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации.

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): в форме тестирования.

### 4.2.3 Типовые оценочные средства

#### Список вопросов для подготовки к зачету с оценкой

Не предусмотрен.

Письменная экзаменационная работа предусматривает раскрытие теоретических вопросов

в соответствии с представленной программой (см. содержание тем) на основе практические заданий и тестов в том количестве и пропорции, которая требуется для оценки компетенций студентов по дисциплине в рамках каждой изучаемой темы.

### **Примеры заданий (задачи и тесты)**

#### **Вариант 1**

##### **Вопрос 3 (1 из 60-ти)**

Метод расчета прямой доходности продукта чаще всего может обоснованно использоваться:

- A в обрабатывающей промышленности
- B в розничной торговле
- C в подразделениях дизайна продукта
- D в туристических агентствах
- E в производственных цехах

#### **Вариант 2**

##### **Вопрос 15 (1 из 60-ти)**

Компания «Успех» получила заказ на изготовление 8 ед. продукции. Время для производства первой единицы оценивается в 80 часов, и ожидается кривая обучения 80%. Ставка оплаты труда составляет \$7,50 за каждый час. Прямые материальные затраты для каждой единицы составляет \$4000 и постоянные затраты, связанные с выполнением данного заказа \$6,400.

Рассчитайте среднюю стоимость каждой произведенной единицы полученного заказа (до ближайшего \$).

#### **Вариант 3**

##### **Вопрос 36 (1 из 60-ти)**

Для чего компании стоит поощрять использование нефинансовых показателей деятельности?

- A для достижения краткосрочных целей
- B для получения полной картины оценки бизнеса
- C для манипуляции результатами деятельности в интересах руководства
- D для предотвращения конгруэнтности целей

#### **Вариант 4**

**Вопрос 49 (1 из 60-ти)**

ООО “Прорыв” рассматривает вопрос ценообразования на один из новых своих продуктов. У компании есть маркетинговые исследования:

При цене 100 долл. спрос составит 1000 ед.

В случае снижения/увеличения цены продажи на каждые 50 долл. спрос будет снижаться/уменьшаться на 100 ед.

Маржинальная стоимость каждой единицы составляет 35 долл.

Рассчитайте продажную цену, максимизирующую прибыль компании \_\_\_\_\_

**Шкала оценивания**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Дополнительные факторы, которые могут быть учтены при выставлении оценки за курс (в случае, если студент не претендует на сертификацию уровня соответствующей дисциплины АССА)</b>
<b>Оценка 5</b> (отлично) (зачет) <b>Баллы</b> <b>От 80 до 100</b>	Ставится в том случае, когда обучающимся в экзаменационной работе 80% и более заданий выполнено правильно. Такой результат означает, что студент исчерпывающе знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его.	Демонстрирует способность выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера Разрабатывает управленческие решения адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности. Понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, а также адекватно оценивает ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса Понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.
<b>Оценка 4</b> (хорошо) (зачет) <b>Баллы</b> <b>От 70 до 79</b>	Ставится в том случае, когда обучающимся в экзаменационной работе не менее 70% заданий выполнено правильно. Такой результат означает, что обучающийся знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его.	Демонстрирует способность выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера Затрудняется при разработке управленческих решений адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности. Понимает особенности организации

		<p>бизнеса и его функционирование, но допускает не значительные ошибки при оценивании ресурсных затрат, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса</p> <p>Понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.</p>
<p><b>Оценка 3</b> (удовлетворительно) (зачет)</p> <p>Баллы <b>От 60 до 69</b></p>	<p>Ставится в том случае, когда обучающимся в экзаменационной работе 60% и более заданий (до 69%). Такой результат означает, что обучающийся обнаруживает знания только базовых категорий. Испытывает некоторые затруднения при применении знаний на практике, преодолевает их с небольшими сложностями.</p>	<p>Демонстрирует на низком уровне выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера</p> <p>Затрудняется разработать управленческие решения адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности.</p> <p>Понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, но не способен оценить ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса</p> <p>Не понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.</p>
<p><b>Оценка 2</b> (неудовлетворительно) (незачет)</p>	<p>Ставится в том случае, когда обучающийся обнаруживает незнание большей части программного материала, и по результатам экзаменационного тестирования не достиг уровня 60% правильного выполнения заданий.</p>	<p>Студент не демонстрирует способность выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера</p> <p>Не разрабатывает управленческие решения адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности.</p> <p>Не понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, а также адекватно оценивает ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса</p> <p>Не понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.</p>

#### 4.3. Методические материалы

### **Процедура проведения письменного зачета с оценкой в форме тестирования**

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также автономными (не программируемыми и не встроенными в мобильный телефон) калькуляторами. Время выполнения тестирования 1 час 30 мин (90 мин.). Перед началом экзамена преподаватель должен объяснить все технические моменты проведения экзамена. В самой экзаменационной работе либо на дополнительных свободных листах обучающемуся рекомендуется делать пометки о ходе решения тестов и задач.

В случае, если студент претендует на получение сертификата по дисциплине АССА F5 «Управление эффективностью бизнеса» ему необходимо сдавать тестирование в соответствии с требованиями по уровню сложности, времени выполнения и количеству практических заданий, устанавливаемых АССА. С этой целью преподаватель обеспечивает соответствующее количество и содержание экзаменационных вопросов.

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

### **Краткие методические указания по подготовке и написанию реферата и эссе:**

Реферат магистранта - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель реферата состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Поводом для написания реферата может послужить и определенная публикация на актуальную тему. В этом случае реферат будет своеобразным отзывом, выражающим мнение автора по поднятой в данной публикации теме. Написание реферата позволит автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Реферат должен содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

**Эссе** отличается от реферата выражением собственного мнения о конкретном вопросе или теме, обучающийся должен проявить творческий подход, выражая свое отношение к проблеме. Эссе – краткая (объем 1-2 страницы) письменная творческая

работа на заданную тему, представляет собой перечень аргументов, записанных тезисно, подкрепленных примером (если необходимо), с выражением собственного обоснованного мнения по вопросу. Эссе закрепляет у студента навык формирования профессионального суждения, что является важным компонентом усвоения дисциплины «Управление эффективностью».

### **Самоподготовка к практическим занятиям**

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументированно их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных экономических категорий, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

### **Краткие методические указания по подготовке к опросу**

Устные опросы проводятся во время практических занятий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной предварительно для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Письменные (краткие) опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный блиц-опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся

к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений. Блиц-опросы являются неотъемлемой частью подготовки к аттестации по дисциплине.

#### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии (научным обсуждениям)**

Многие задачи в области бизнеса на практике решаются на основе здравого смысла, дискуссия – прекрасный опыт выработки профессионального суждения, подкрепленного полученным в рамках курса знанием. Дискуссия представляет собой обсуждение заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии.

Участвуя в дискуссии студентам следует высказываться свободно и открыто, не оглядываясь на авторитеты и устоявшиеся мнения, критично оценивать рассматриваемый материал, указывать на нечетко или непонятно сформулированные позиции, противоречия, замеченные при ознакомлении с тем или иным источником информации. При этом критика должна быть аргументированной и конструктивной. Студенту необходимо высказать именно собственную точку зрения, свое согласие или несогласие с имеющимися позициями и высказываниями по данному вопросу. Дискуссия не предполагает простого изложения полученных сведений. Участие в дискуссии быть должно быть основано на предварительном изучении обсуждаемого вопроса.

При подготовке к дискуссии необходимо внимательно прочитать вопрос и подготовить аргументированные суждения. Формат дискуссий позволяет студенту повышать свою грамотность и осведомленность в вопросах управления эффективностью бизнеса.

#### **Самостоятельная работа студента при подготовке к промежуточной аттестации**

Ответственным этапом учебного процесса является сдача промежуточной аттестации. Бесспорным фактором успешного завершения очередного семестра является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего семестра. В этом случае подготовка к промежуточной аттестации будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

В соответствии с пп. 3.2. Дополнительного соглашения к Меморандуму о взаимопонимании между АССА и Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации студенты самостоятельно приобретают комплект официально утвержденных АССА учебных материалов для каждой дисциплины учебного плана.

Сформированный перечень учебной литературы опирается на указанное Дополнительное соглашение. Список аккредитованных в России издательств учебных материалов на русском языке находится по адресу: <https://www.accaglobal.com/gb/en.html>

### **6.1. Основная литература**

1. ACCA F5 PERFORMANCE MANAGEMENT (PM) STUDY TEXT - VALID FOR SEPTEMBER 2017, DECEMBER 2018, MARCH 2019 AND JUNE 2019 EXAMINATION SITTINGS. Kaplan Publishing UK. ISBN: 978-1-78740-083-2

2. Друри Колин. Управленческий и производственный учет [Электронный ресурс]: учебный комплекс для студентов вузов/ Друри Колин— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 1423 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81579.html>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Демина И.Д. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник/ Демина И.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54489.html>. — ЭБС «IPRbooks»

2. Современные концепции управленческого учета и контроллинга [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.Д. Демина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 207 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74558.html>. — ЭБС «IPRbooks»

3. Иванов И.В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.В. Иванов, В.В. Баранов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 502 с. — 978-5-9614-0678-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41493.html>. — ЭБС «IPRbooks»

4. Питер Этрилл. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов [Электронный ресурс]/ Питер Этрилл, Эдди Маклейни— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 648 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58567.html>. — ЭБС «IPRbooks»



### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Не предусмотрено.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

Не предусмотрено.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

[www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com) - официальный сайт АССА

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - официальный сайт компании «Консультант Плюс»

[www.garant.ru](http://www.garant.ru) - информационно-правовой портал «Гарант»

[www.glavbukh.ru](http://www.glavbukh.ru) - практический журнал для бухгалтера «Главбух»

<http://fd.ru> - практический журнал по управлению финансами компаний «Финансовый директор»

### **6.6. Иные источники**

1. Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С., Юнг, Марк С. Управленческий учет.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д» Вильямс», 2016. – 880 с.
2. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник/ Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 655с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
3. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. 12-е изд./ Пер. с англ. под ред. М.А. Карлика. – СПб.: Питер, 2012.
4. Международные принципы управленческого учета  
<http://www.cgma.org/resources/reports/globalmanagementaccountingprinciples.html>

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

### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. <https://new.znaniy.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znaniy.com».
6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».
7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных

научных издательств.

11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

**Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний.**

Учебные аудитории оснащены компьютером с выходом в Интернет.

Программный продукт Microsoft Office.