

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена
Директором ИБДА
(в составе ДПП)
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Косткиллинг и бережливое управление.**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор-составитель

Преподаватель-консультант
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Молвинский Алексей Викторович
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
4.1 Структура дисциплины	5
4.2 Содержание дисциплины.....	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	9
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости	9
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1 Основная литература.	11
7.2 Дополнительная литература.....	11
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Косткиллинг и бережливое управление» является формирование у слушателей практических навыков в сфере управления затратами предприятия, особенностей процессов формирования затрат, современных методов анализа и регулирования затрат с целью повышения эффективности деятельности компании.

Задачами дисциплины «Косткиллинг и бережливое управление» являются:

- приобретение практических навыков управления затратами с применением различных моделей управления;
- формирование практических навыков по оптимизации затрат на предприятии через освоение приемов планирования и нормирования;
- формирование представления об основных способах и методах сокращения затрат и возможности их практического применения.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление финансовой деятельностью	Обладание знаниями и навыками построения системы управленческого учета, управления затратами, бюджетирования, финансового планирования и прогнозирования для формирования представления о будущем состоянии объекта управления (СК-1)	- методов учета прямых затрат, распределения косвенных затрат на объекты учета; - классификации затрат; - отличия Standard Costing и нормативного метода расчета себестоимости; - особенностей организации управленческого учета методом ABC-Costing (учета издержек по видам затрат); - системы учета издержек в связи с особенностями технологии и организации производства	- распределять комплексные издержки на объекты учета; - реализовать постатейное и многоуровневое распределение косвенных затрат; - использовать Standard Costing для оценки работы подразделений и мотивации; - анализировать безубыточность	- навыки распределения косвенных затрат на объекты учета, учета прямых затрат, ведения учета с использованием Standard Costing; - навыки применения современных методов учета и планирования затрат, калькулирования себестоимости носителей затрат, принятия эффективных решений по оптимизации затрат; - навыки применения на практике принятия эффективных управленческих решений по оптимизации и

				управлению затратами.
--	--	--	--	--------------------------

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		16/3	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/3	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34/3	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3 - Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Как «навести порядок» в затратах за счет всесторонне й систематиза	4	2	2			2						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Практическое задание (ПЗ).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	ции затрат и внедрения современны х систем управления затратами												
2	Тема 2. Как разработать и внедрить культуру эффективно сти на предприяти и	8/1	4/1	2		2/1	4						
3	Тема 3. Косткиллин г стоимости закупаемых ресурсов	6/1	4/1	2		2/1	2						
4	Тема 4. Косткиллин г бизнес- процессов	7/0, 5	3/0,5	2		1/0, 5	4						
5	Тема 5. Косткиллин г неэффектив ных сегментов	7/0, 5	3\0,5	2		1/0, 5	4						
Итого:		32/ 3	16/3	10		6/3	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т) 2
Всего		34/ 3	16/3	10		6/3	16						

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Как «навести порядок» в затратах за счет всесторонней систематизации затрат и внедрения современных систем управления затратами	<p>«Куб затрат» как универсальный инструмент систематизации затрат,</p> <p>SMART-модель бюджетирования затрат: цели, SMART-мероприятия подразделений, форматы бюджетов мест возникновения затрат (МВЗ), оценка целесообразности и эффективности каждого мероприятия,</p> <p>Систематизация затрат по бизнес-процессам, процессные функциональные центры, аутсорсинг бизнес-процессов, AB-Costing,</p> <p>Косткиллинг через модернизацию бизнес-процессов, взаимосвязь инвестиционных бюджетов и расходных норм,</p> <p>Как наведение порядка в учете затрат влияет на резкий рост эффективности предприятия.</p>
Тема 2. Как разработать и внедрить культуру эффективности на предприятии	<p>Релевантные затраты как основа принятия решений,</p> <p>Смарт-костинг, Эффективность ограниченных ресурсов и теория ограничений Голдратта, Практические технологии и инструменты ценообразования, как эффективное ценообразование решает любые проблемы предприятия, как свести с ума конкурентов, продавая ниже закупочных цен и зарабатывая 100-200% годовых,</p> <p>Анализ эффективности клиентов, контрактов, поставщиков, ассортимента, проектов, Анализ эффективности времени, универсальная модель управления на основе планирования и контроля эффективности «узких мест» предприятия</p>
Тема 3. Косткиллинг стоимости закупаемых ресурсов	<p>Cost-Value-Management (CVM) как ключевой инструмент управления мировых отраслевых лидеров, Сквозная отраслевая калькуляция добавленной стоимости ресурса, Методы косткиллинга Aldi, Карлоса Гона (Renault-Nissan) и Ингвара Кампрада (IKEA), Особенности бизнес-моделей жестких дискаунтеров: как достигать ROI в 100-300% с ценами на 10-30% ниже рынка, Китайская экономическая модель и косткиллинг мирового масштаба, Закупочные союзы, Коскиллинг стоимости энергоресурсов, аренды и других значимых ресурсов предприятий.</p>
Тема 4. Косткиллинг бизнес-процессов	<p>Комплексное управление мощностями, балансировка мощностей, косткиллинг избыточных мощностей и расшивка «узких мест» как наиболее быстрые решения оптимизации затрат,</p> <p>Время сотрудников как самая неэффективная мощность, инструменты и методы оптимизации фонда заработной платы линейного и руководящего персонала, методы роста производительности труда до 4-32 раз,</p> <p>Косткиллинг через аутсорсинг или инсорсинг бизнес-процессов, Методы косткиллинга Ryanair и Inditex (Zara),</p> <p>Бережливое производство в контексте косткиллинга: почему эффективно у одних и неэффективно у других,</p> <p>Бережливое управление: бережливая бухгалтерия, бережливые кадровые службы, бережливая логистика и т.д. Как довести долю «тыловой бюрократии» до уровня 3-5% общей численности.</p>
Тема 5. Косткиллинг неэффективных сегментов	<p>Универсальная модель анализа эффективности сегментов,</p> <p>Косткиллинг неэффективных активов и сегментов,</p> <p>Технологии и инструменты антикризисного управления,</p> <p>Универсальные причины банкротств. Кого и зачем спасать?</p>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Косткиллинг и бережливое управление» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Анализ четырех основных вариантов калькуляции себестоимости и расчета прибыли: 1) Советская практика или полное распределение накладных затрат, 2) МСФО или ГААП. Прямые и косвенные затраты	4
2	Определение и технология методов, преимущества и недостатки методов, сравнительный анализ и условия применимости	4
3	Особенности управленческого учета затрат в зарубежных и российских компаниях	4
4	Определение и виды нормативов, система нормативного учета, анализ отклонений, анализ комбинационных (по нескольким параметрам)	4
Итого:		16

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в форме выполнения практического задания «Организация проекта по оптимизации затрат на моем предприятии». Слушатели должны выполнить задание с использованием данных своего предприятия или объединиться в группы не более трех человек для выполнения задания.

6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (тестирование). Тесты содержат 10 вопросов, на каждый из которых существует один единственно правильный ответ (задания с выбором одного правильного ответа).

Список вопросов:

Группа вопросов А. Вопросы общего характера, терминология

- Какой показатель, на Ваш взгляд, характеризует эффективность предприятия?
 - Чистая прибыль
 - Рентабельность продаж (ROS)
 - Сумма выплаченных дивидендов
 - Рентабельность инвестированного капитала (ROI)
- В чем разница между доходами и поступлениями денежных средств по операционной деятельности за аналогичный период времени?
 - Отличаются друг от друга на величину изменения дебиторской задолженности покупателей,
 - Отличаются друг от друга на величину изменения запасов готовой продукции,
 - Разницы нет

3. В чем отличие между управленческим и финансовым учетом (отметить все верные варианты)?

- a) Разные пользователи отчетности
- b) Управленческий учет не регламентирован общепринятыми стандартами
- c) Главный бухгалтер не имеет отношения к управленческому учету
- d) Отличий нет

4. В чем разница между затратами и расходами за аналогичный период времени?

- a) Разницы нет
- b) Отличаются на величину изменения кредиторской задолженности поставщиков
- c) Отличаются на сумму капитальных затрат
- d) Отличаются на величину изменения запросов готовой продукции, незавершенного производства и других капитализированных в балансе затрат

5. Что такое маржинальная прибыль?

- a) Разница между доходами и накладными затратами
- b) Разница между доходами и переменными расходами
- c) Разница между доходами и постоянными затратами

Группа вопросов Б. Управление затратами

1. Какая величина чистой прибыли удовлетворяет ожидания акционеров в рыночной экономике?

- a) Чистая прибыль больше или равна нулю;
- a) Чистая прибыль больше чистой прибыли предыдущего периода;
- b) Чистая прибыль на собственный капитал (ROE) больше альтернативной доходности

2. Кто на предприятии должен руководить процессом оптимизации затрат?

- a) Начальник финансово-экономической службы;
- b) Директор по экономике и финансам;
- c) Главный бухгалтер;
- d) Генеральный директор;
- e) Директор по производству

3. Какая классификация затрат отражает используемые на предприятии ресурсы?

- a) Статьи калькуляции
- b) Места возникновения затрат
- c) Виды (элементы) затрат

4. Как влияет амортизация основных средств на движение денежных средств на предприятии?

- a) Уменьшает денежный поток;
- b) Увеличивает денежный поток;
- c) Никак не влияет.

5. Повлияет ли на прибыль текущего года приобретение основных средств на сумму 10 млн. руб. в августе (ввод оборудования в эксплуатацию и оплата за него назначены на следующий год)?

- a) повлияет: прибыль уменьшится на сумму 10 млн. руб.;
- b) повлияет: прибыль увеличится на сумму более 10 млн. руб.;

- с) повлияет: прибыль уменьшится на сумму амортизации;
- д) не повлияет.

Таблица 9 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

- Баханькова, Е.Р. Бухгалтерский управленческий учет/ Е.Р. Баханькова. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2019. — 255 с.
- Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет / Д.В. Лысенко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 478 с.
- Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика. — М.: Юрайт, 2020.
- Молвинский, А.В. ECONOMICA.PRO. Прикладная экономика предприятия. Настольная книга руководителя / А.В. Молвинский. — Красногорск: Молвинский Д.В, 2017. — 560 с.: табл., илл. — ISBN 978-5-9500230-0-2.
- Гомонко, Э. А., Управление затратами на предприятии: учебник / Э. А. Гомонко, Т. Ф. Тарасова. — Москва: КноРус, 2024. — 313 с.
- Николаев, О. Е. Классический управленческий учет / О. Е. Николаев. — Москва: Издательство ЮрСтандарт, 2025. — 320 с. — ISBN 978-5-4386-XXXX-X

7.2 Дополнительная литература.

- Друри К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов. / Друри К. — 7-е изд. — М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 1424 с.

2. Варнеке Х., Буллингер Х.-Й., Хихерт Р., Фёгеле, А. Расчет затрат для инженеров / Варнеке Х., Буллингер Х.-Й., Хихерт Р., Фёгеле, А.; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. Учебник. / Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. - Серия: [Классика МВА](#); Пер. с англ. - СПб: Питер, 2013, 592 с.
4. Мицкевич А.А. Основы управленческого учета. / Мицкевич А.А. – М.: ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009, 286 с.
5. Асаул, А. Н., Дроздова, И. В., Квициния, М. Г., Петров, А. А. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04968-8.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской 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).