

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-
методической работе
_____ Ю.А. Устименко
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.В.07 Управление затратами**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный менеджмент

Форма обучения: заочная

Курс – 2

Семестр – 4

Всего часов – 144, зачетных единиц – 4

Лекции – 8 час.

Практические занятия – 6 час.

Самостоятельная работа – 130 час.

Форма отчетности: зачет – 4 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02
«Менеджмент»

Программу разработал:

кандидат экономических наук, доцент О.В. Никитенкова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

«Управление затратами» входит в вариативную часть ОП направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент», обязательные дисциплины. Преподавание дисциплины строится с учетом компетенций, приобретенных студентами при изучении дисциплин профессионального цикла, такими как «Основы менеджмента», «Теория организации», «Экономика организации».

Освоение данного курса, должный уровень сформированности необходимых компетенций, является основой для дисциплин «Учет и анализ», «Антикризисное управление» и др., а также для прохождения производственной практики.

Основная цель дисциплины «Управление затратами» - сформировать системный комплекс знаний в области управления расходами компаний, способствовать приобретению студентами практических навыков оценки и управления затратами.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7).

В результате освоения дисциплины учащийся должен

Знать: этапы контроля реализации бизнес-планов; условия заключения соглашений, договоров и контрактов на основе расчета затрат

Уметь: координировать деятельность подчиненных в рамках реализации бизнес-плана; анализировать эффективность реализации функций менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

Владеть: навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность категорий: издержки, затраты, расходы

Определение и использование понятий издержки, затраты, расходы и себестоимость. Информация о затратах, необходимая для управления бизнесом. Модели управления затратами. Прогнозирование, планирование и нормирование затрат на предприятии.

Тема 2. Затраты, формирующие себестоимость продукции, работ, услуг, их классификации

Смета затрат и калькуляция. Классификации затрат по экономическим элементам; по месту и цели их возникновения; по экономической роли в процессе производства; по способу включения затрат в себестоимость продукции; по отношению к объему производства. Использование метода «высокий - низкий» для разделения смешанных затрат на переменные и постоянные. Текущие и единовременные затраты.

Тема 3. Распределение затрат и калькулирование себестоимости

Суть распределения затрат, объекты затрат, центры ответственности. Составление финансовой отчетности методом полного включения затрат и методом включения переменных затрат. Позаказный, попередельный и попроцессный методы

калькулирования себестоимости. Использование попроцессного метода калькулирования затрат (концепции ABC) для повышения обоснованности затрат на единицу продукции.

Методы оценки затрат и результатов в системах управления предприятием, показатели экономической эффективности Методы ЛИФО и ФИФО и ситуации их применения. Оценка затрат на материальные ресурсы, трудовые ресурсы и основные средства (амортизация и методы ее начисления).

Тема 4. Методы управления затратами в российском варианте, системах стандарт-кост, директ-костинг, таргет-кост, кайзен-кост

Стандарт-кост как система управления затратами на основе нормативов. Директ-костинг как система управления затратами на основе их деления на постоянные и переменные. Управление затратами по стадиям жизненного цикла продукции. Система таргет-кост. Система кайзен-кост. Управление затратами по видам деятельности (ABC-менеджмент)

Тема 5. Управление затратами при принятии решений краткосрочных управленческих решений.

Понятие релевантности в отношении доходов и расходов. Основные направления маргинального анализа при принятии управленческих решений: анализ безубыточности и запаса прочности, соотношение «затраты - объем продаж – прибыль». Основные допущения CVP — анализа, практические проблемы его применения. Маргинальный подход и приростной анализ в принятии управленческих решений. Понятие маргинальной прибыли. Значение маргинального подхода для определения финансовых результатов и управления в целом.

Тема 6. Планирование и бюджетирование.

Организация управления затратами и результатами на предприятии Основы планирования. Бюджетное планирование, включая функции бюджета. Бюджетирование как технология финансового планирования или составление трех прогнозных отчетов баланса, отчета доходов и расходов и движения денежных средств. Организация бюджетирования на предприятии

Тема 7. Стратегическое управление затратами.

Элементы стратегического системного подхода в управлении затратами; анализ отраслевой цепочки ценностей; анализ стратегического позиционирования; анализ затратнообразующих факторов. Сравнительный анализ парадигм управленческого учета и стратегического управления затратами по критериям: формулированной цели анализа - способу анализа затрат - причинных факторов, объясняющих поведение затрат.

Современные концептуальные подходы к управлению затратами используемые в практике консультирования и управления компанией: международный и российский опыт. Стратегические аспекты анализа отраслевой цепочки ценностей; связи с поставщиками; связи с заказчиками; связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия; связи внутри цепочки ценностей в рамках одного подразделения предприятия Методология построения отраслевой цепочки ценностей; критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность, выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности, создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Тема 8. Мероприятия по снижению затрат предприятия и их эффективность

Этапы анализа структуры затрат. Разработка мероприятий по снижению затрат согласно схеме: статья затрат должна составлять больше 1 % от всех издержек производства; для получения 80 % эффекта необходимо проанализировать издержки, которые составляют около 20 % всех затрат; статья должна быть контролируема, необходимо сопоставлять затраты на снижение затрат и получаемый результат

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практ. занятия	самост. работа
1	Сущность категорий: издержки, затраты, расходы	15	1		14
2	Затраты, формирующие себестоимость продукции, работ, услуг, их классификации	18	1	1	16
3	Распределение затрат и калькулирование себестоимости	18	1	1	16
4	Методы управления затратами в российском варианте, системах стандарт-кост, директ-костинг, таргет-кост, кайзен-кост	18	1	1	16
5	Управление затратами при принятии решений краткосрочных управленческих решений.	18	1	1	16
6	Планирование и бюджетирование.	17	1		16
7	Стратегическое управление затратами.	17	1		16
8	Мероприятия по снижению затрат предприятия и их эффективность	19	1	2	16
Зачет		4			4
ИТОГО		144	8	6	130

5. Виды учебной деятельности

Лекции

Тема 1. Сущность категорий: издержки, затраты, расходы (1 час)

1. Определение и использование понятий издержки, затраты, расходы и себестоимость.
2. Информация о затратах, необходимая для управления бизнесом.
3. Модели управления затратами.
4. Прогнозирование, планирование и нормирование затрат на предприятии.

Тема 2. Затраты, формирующие себестоимость продукции, работ, услуг, их классификации (1 час)

1. Смета затрат и калькуляция.
2. Классификации затрат по экономическим элементам; по месту и цели их возникновения; по экономической роли в процессе производства; по способу включения затрат в себестоимость продукции; по отношению к объему производства.
3. Использование метода «высокий - низкий» для разделения смешанных затрат на переменные и постоянные.
4. Текущие и единовременные затраты.

Тема 3. Распределение затрат и калькулирование себестоимости (1 час)

1. Суть распределения затрат, объекты затрат, центры ответственности.

2. Составление финансовой отчетности методом полного включения затрат и методом включения переменных затрат.
3. Показательный, попередельный и попроцессный методы калькулирования себестоимости.
4. Использование попроцессного метода калькулирования затрат (концепции ABC) для повышения обоснованности затрат на единицу продукции.
5. Методы оценки затрат и результатов в системах управления предприятием, показатели экономической эффективности
6. Методы ЛИФО и ФИФО и ситуации их применения.
7. Оценка затрат на материальные ресурсы, трудовые ресурсы и основные средства (амортизация и методы ее начисления).

**Тема 4. Методы управления затратами в российском варианте, системах стандарт-кост, директ-костинг, таргет-кост, кайзен-кост
(1 час)**

1. Стандарт-кост как система управления затратами на основе нормативов.
2. Директ-костинг как система управления затратами на основе их деления на постоянные и переменные.
3. Управление затратами по стадиям жизненного цикла продукции.
4. Система таргет-кост.
5. Система кайзен-кост.
6. Управление затратами по видам деятельности (ABC-менеджмент)

**Тема 5. Управление затратами при принятии решений краткосрочных управленческих решений
(1 час)**

1. Понятие релевантности в отношении доходов и расходов.
2. Основные направления маржинального анализа при принятии управленческих решений: анализ безубыточности и запаса прочности, соотношение «затраты - объем продаж – прибыль».
3. Основные допущения CVR — анализа, практические проблемы его применения.
4. Маржинальный подход и приростной анализ в принятии управленческих решений.
5. Понятие маржинальной прибыли.
6. Значение маржинального подхода для определения финансовых результатов и управления в целом.

**Тема 6. Планирование и бюджетирование
(1 час)**

1. Организация управления затратами и результатами на предприятии.
2. Основы планирования.
3. Бюджетное планирование, включая функции бюджета.
4. Бюджетирование как технология финансового планирования или составление трех прогнозных отчетов баланса, отчета доходов и расходов и движения денежных средств.
5. Организация бюджетирования на предприятии

**Тема 7. Стратегическое управление затратами
(1 час)**

1. Элементы стратегического системного подхода в управлении затратами; анализ отраслевой цепочки ценностей; анализ стратегического позиционирования; анализ затратнообразующих факторов.

2. Сравнительный анализ парадигм управленческого учета и стратегического управления затратами по критериям: формулированной цели анализа - способу анализа затрат - причинных факторов, объясняющих поведение затрат.
3. Современные концептуальные подходы к управлению затратами используемые в практике консультирования и управления компанией: международный и российский опыт.
4. Стратегические аспекты анализа отраслевой цепочки ценностей; связи с поставщиками; связи с заказчиками; связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия; связи внутри цепочки ценностей в рамках одного подразделения предприятия.
5. Методология построения отраслевой цепочки ценностей; критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность, выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности, создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Тема 8. Мероприятия по снижению затрат предприятия и их эффективность (1 час)

1. Этапы анализа структуры затрат.
2. Разработка мероприятий по снижению затрат согласно схеме: статья затрат должна составлять больше 1% от всех издержек производства; для получения 80% эффекта необходимо проанализировать издержки, которые составляют около 20% всех затрат; статья должна быть контролируема, необходимо сопоставлять затраты на снижение затрат и получаемый результат.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие № 1

Тема 2. Затраты, формирующие себестоимость продукции, работ, услуг, их классификации (1 час)

1. Дайте характеристику классификаций затрат по статьям калькуляции и по экономическим элементам. Назначение этих классификаций.
 2. Опишите поведение затрат разного типа при росте объема производства (суммарных и на единицу продукции).
 3. Изложите методику деления затрат на переменные и постоянные.
 4. Почему в условиях рынка так важно знать переменные или постоянные какие-либо затраты фирмы?
 5. Докажите, что деление затрат на переменные и постоянные является условным.
- Задача. Расчет норм затрат на сырье и материалы. Нормативный метод учета затрат и управления себестоимостью (система "стандарт-кост"). Студент должен изучить методы нормирования материальных затрат. Условия задачи по вариантам По данным об операциях технологического процесса определить аналитические нормативы затрат на сырье в расчете на единицу готового продукта. Для всех вариантов принять следующие нормы содержания материалов (сырья) в готовом продукте и цены на сырье:

Наименование сырья	Норма содержания в продукте, кг/ед.	Закупочные цены на сырье, руб./кг
Сырье А	0,25	22,10
Сырье Б	0,60	15,35
Сырье В	0,15	28,70

Практическое занятие № 2

Тема 3. Распределение затрат и калькулирование себестоимости

(1 час)

1. В каких случаях (при каких условиях) используют позаказный и попроцесный метод калькуляции затрат?
 2. От каких факторов зависит выбор базы распределения накладных расходов в позаказном методе калькуляции?
 3. Опишите объекты учета и цели распределения затрат при производстве нескольких продуктов.
 4. Опишите объекты учета и цели распределения затрат вспомогательных и обслуживающих подразделений.
 5. Охарактеризуйте особенности методов прямого и пошагового распределения затрат.
- Задача. Расчет норм затрат на заработную плату рабочих. Данная задача выполняется по той же теме, что и предыдущая. Студент должен изучить методы нормирования затрат на заработную плату. Предварительно целесообразно повторить материал по вопросам нормирования труда. Условия задачи по вариантам: По данным об операциях технологического процесса определить аналитические нормативы затрат на заработную плату рабочих в расчете на единицу готового продукта. Для всех вариантов принять следующие нормы содержания материалов (сырья) в готовом продукте:

Наименование сырья	Норма содержания в продукте, кг/ед.
Сырье А	0,45
Сырье Б	0,55

Тема 4. Методы управления затратами в российском варианте, системах стандарт-кост, директ-костинг, таргет-кост, кайзен-кост

(1 час)

1. Опишите методы разработки нормативов для системы управления затратами.
2. В чем состоит сущность метода управления по отклонениям?
3. Охарактеризуйте особенности учета затрат системы «директ-костинг».
4. Опишите соотношения объема продукции, затрат и прибыли в точке безубыточности. Как можно использовать эти соотношения?
5. Дайте характеристику основных функций контроллинга.
6. Опишите назначение и взаимосвязь стратегического и оперативно-го контроллинга.
7. В чем состоит значение бюджета для оперативного и стратегического контроллинга?
8. Опишите принципы бюджетирования.
9. Опишите параметры бюджетов (бюджетных планов), по которым могут возникать отклонения.
10. Опишите виды отклонений и возможные способы их анализа.

Тема 5. Управление затратами при принятии решений краткосрочных управленческих решений

(1 час)

1. Понятие релевантности в отношении доходов и расходов.
 2. Основные направления маржинального анализа при принятии управленческих решений.
 3. Маржинальный подход и приростной анализ в принятии управленческих решений.
 4. Понятие маржинальной прибыли.
 5. Значение маржинального подхода для определения финансовых результатов и управления в целом.
- Расчет точки безубыточности:

Показатели	Вариант 9.1	Вариант 9.2	Вариант 9.3
Планируемая цена продажи продукции	70	90	115
Планируемые затраты на единицу продукции			
материалы	25	48	35
зарплатная плата	10	12	20
прочие прямые затраты	11	15	20
Планируемые постоянные затраты фирмы	240000	360000	480000
В расчете принять отчисления в социальные фонды	36 %	36 %	36 %

Тема 7. Стратегическое управление затратами

Тема 8. Мероприятия по снижению затрат предприятия и их эффективность (2 часа)

1. Что понимается под инвестированием инновационной деятельности?
2. Каковы цели и задачи инвестирования инноваций?
2. Какие источники финансирования инновационной деятельности Вы знаете?
3. Какова взаимосвязь форм и методов финансирования инновационной деятельности?
4. В чем особенности венчурного финансирования инноваций?
5. В чем особенности лизингового финансирования инноваций?
6. Что понимается под риском в инновационном менеджменте?
7. Какие виды риска Вы знаете?
8. Назовите методы снижения рисков при осуществлении инновационной деятельности.

Задачи

1. Предприятие производит продукцию одного наименования по цене 230 руб./ед. Удельные переменные расходы составляют 180 руб./ед. Общая величина постоянных расходов 550 тыс. руб. В результате роста арендной платы общие постоянные расходы возросли на 8 %. Определите, каким образом рост арендной платы повлияет на величину «критического» объема производства.
2. Предприятие рассматривает проект, по которому инвестиции предполагается производить ежегодно по 10 млн. руб. на протяжении 3 лет. Отдачу планируют получать ежегодно в течение 5 лет в размере 9 млн. руб. Ставка дисконтирования равна 10 %. Доходы начинают поступать:
 - а) сразу же после завершения капитальных вложений;
 - б) через 2 года после завершения инвестиций.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Сущность категорий: издержки, затраты, расходы	14	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию</i> <i>Подготовка к итоговому тестированию</i>
Затраты, формирующие себестоимость продукции, работ, услуг, их классификации	16	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию</i> <i>Подготовка к итоговому тестированию</i> <i>Решение задач</i>
Распределение затрат и калькулирование себестоимости	16	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию</i> <i>Реферат</i> <i>Подготовка к итоговому тестированию</i> <i>Решение задач</i>

Методы управления затратами в российском варианте, стандарт-кост, кайдзен-кост	16	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Реферат Подготовка к итоговому тестированию</i>
Управление затратами при принятии решений краткосрочных управленческих решений.	16	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Реферат Подготовка к итоговому тестированию Решение задач</i>
Планирование и бюджетирование.	16	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Реферат Подготовка к итоговому тестированию Решение задач</i>
Стратегическое управление затратами.	16	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка к итоговому тестированию Решение задач</i>
Мероприятия по снижению затрат предприятия и их эффективность	16	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка к итоговому тестированию Решение задач</i>
Зачет	4	
Всего часов	126+4=130	

Темы рефератов

1. Место затрат в экономике человеческой деятельности
2. Пути становления теории и методики управления затратами
3. Научно-теоретические основы экономики, связанные с процессом управления затратами
4. Методические основы управления затратами
5. Сущность системы управления общественными отношениями при командно-административных и экономических методах ведения хозяйства
6. Цели, задачи и особенности планирования при свободных рыночных отношениях
7. Планирование производства продукции
8. Связь между затратами и условиями производства и его технико-экономическими показателями
9. Законодательные и нормативные акты по планированию и учету себестоимости
10. Особенности калькулирования себестоимости единицы продукции на предприятиях машиностроения
11. Содержание, методы и основные этапы планирования себестоимости продукции
12. Виды производственно-хозяйственного анализа и его информационная база
13. Этапы, приемы и методы производственно-хозяйственного анализа
14. Содержание приемов анализа элементов и показатели зависящих от них приемов
15. Хозрасчет и коммерческий расчет
16. Управление затратами при внутрипроизводственных (внутризаводских) хозяйственных отношениях
17. Факторы, влияющие на уровень снижения затрат

18. Снижение затрат при совершенствовании системы управления персоналом и повышении производительности труда
19. Снижение затрат на материально-технические ресурсы
20. Снижение затрат при использовании производственных фондов
21. Снижение затрат от внедрения достижений научно-технического прогресса и интенсификации производства
22. Методы управления затратами за рубежом
23. Влияние целей развития общественных отношений на величину издержек государства
24. Бюджетирование как информационная система внутрифирменного управления
25. Разработка бюджета денежных средств. Достоинства и недостатки бюджетирования
26. Особенности учета затрат по системе «директ-костинг»
27. Модели принятия управленческих решений
28. Проблемы организации управленческого учета на предприятиях машиностроения
29. Отчетность по центрам ответственности
30. Составление прогнозного баланса. Критерии отбора показателей.

Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету

1. Определение понятия затрат с позиций системного подхода к управлению организацией.
2. Цели и задачи управления затратами фирмы: выживание в быстро меняющейся среде – как главная цель управления затратами.
3. Система управления затратами, ее место в общей системе управления предприятием. Необходимые условия применения системы управления затратами.
4. Цели управленческого учета. Управленческий контроль: основные элементы системы.
5. Объекты учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Классификация центров ответственности.
6. Классификация затрат по важнейшим группировкам в отечественной практике учета.
7. Производственный процесс и затраты. Типовые классификации затрат по экономическим элементам и статьям калькуляции.
8. Формирование себестоимости продукта в отечественной практике. Процесс калькуляции себестоимости продукции.
9. Поведение затрат в зависимости от объема производства. Относительность (условность) классификации затрат на переменные-постоянные.
10. Методы деления затрат на переменные-постоянные: метод высшей и низшей точки, метод корреляции, применение линейных регрессионных моделей.
11. Связь затрат с периодом и продуктом. Различия в отнесении этих затрат на себестоимость продукции.
12. Условия применения метода позаказной калькуляции затрат. Принципы позаказной калькуляции затрат.
13. Особенности распределения общепроизводственных расходов в по- заказном методе калькуляции себестоимости. Коэффициенты распределения косвенных затрат (бюджетные коэффициенты).
14. Условия применения метода попроцессной калькуляции затрат. Классификация движения предметов труда для целей попроцессной калькуляции.
15. Операции попроцессной калькуляции затрат.

16. Особенности распределения общепроизводственных расходов при попроцессной калькуляции затрат: эквивалентные единицы продукции, метод среднего взвешенного и метод FIFO.

17. Цели распределения затрат по продуктам в производстве. Критерии распределения затрат.

18. Промежуточные и конечные объекты учета затрат предприятия. 19. Распределение косвенных затрат единой группой и составной группой.

20. Распределение затрат вспомогательных цехов: метод прямого распределения, пошаговый метод распределения.

21. Цели системы управления затратами "стандарт-костс". Система нормативов: материальные, трудовые затраты, накладные расходы.

22. Анализ и управление по отклонениям затрат.

23. Возникновение и развитие системы "директ-костинг". Особенности управленческого учета при применении системы.

24. Аналитико-управленческий аспект системы "директ-костинг": анализ взаимосвязи объема производства, себестоимости, прибыли.

25. Система "директ-костинг" и политика цен.

26. Принятие решений на основе учетной информации системы "директ-костинг". Планирование производственной программы.

27. Функции контроллинга.

28. Стратегический и оперативный контроллинг: сущность и применяемые методы.

29. Методы контроллинга: определение целей, управление целями и достижение целей.

30. Бюджетирование. Принципы и порядок разработки бюджетов.

31. Состав и возможные структуры службы контроллинга на предприятии.

32. Перспективы применения контроллинга в России

6. Фонд оценочных средств

Компетенция	этапы формирования (семестр)	дисциплины, практики, НИР, ГИА	критерии	показатели (по уровням)
ПК-7 - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»	4	Б1.В.07 «Управление затратами»	Знаниевый	<p>«Зачтено»: <i>Знает</i> этапы контроля реализации бизнес-планов; условия заключения соглашений, договоров и контрактов на основе расчета затрат</p> <p>«Не зачтено»: <i>Не знает</i> этапы контроля реализации бизнес-планов; условия заключения соглашений, договоров и контрактов на основе расчета затрат.</p>
			Деятельностный	<p>«Отлично»: <i>Умеет</i> координировать деятельность подчиненных в рамках реализации бизнес-плана; анализировать эффективность реализации функций менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><i>Владеет</i> навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p>«Неудовлетворительно»: <i>Не умеет</i> координировать деятельность подчиненных в рамках реализации бизнес-плана; анализировать эффективность реализации функций менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p>

				<p><i>Не владеет</i> навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
--	--	--	--	--

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

1. Требования к реферату и критерии оценки

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

2. Структура реферата должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, год написания работы); содержание; введение, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы; основную часть, содержащую суть проблемы и пути ее решения; заключение, где формулируются выводы и предложения; библиографический список.

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем реферата. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

4. Объем реферата – от 5 до 10 страниц печатного текста. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – полуторный; поля: верхнее и нижнее – 2, правое – 3, левое – 1 или 1,5; сноски подстрочные. Страницы должны быть пронумерованы.

Критерии оценивания рефератов:

Оценка **«отлично»**: работа студента написана грамотным научным языком, имеет четкую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты, примеры, мнения известных учёных в данной области. Студент в реферате раскрывает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.

Оценка **«хорошо»**: работа студента написана грамотным научным языком, имеет четкую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты, примеры, мнения известных учёных в данной области.

Оценка **«удовлетворительно»**: выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа.

Оценка **«неудовлетворительно»**: выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылаясь на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.

2. Примерные тестовые задания и критерии оценки итогового теста по дисциплине

1. Себестоимость продукции (работ, услуг) – представляет собой
- натуральную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на её производство и реализацию
- стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на её производство и реализацию

2. Что включают в себестоимость продукции:

- затраты на оплату труда;
- затраты на утилизацию

-затраты, связанные с использованием природного сырья;

-затраты некапитального характера, связанные с совершенствованием технологии и организации производства, а также с улучшением качества продукции;

3. В зависимости от места возникновения затрат в хозяйственной деятельности предприятия различают себестоимость:

- плановую, расчётную и отчётную (фактическую)

- цеховую, производственную и полную себестоимость

- основную и вспомогательную

4. Производственная себестоимость - это

- затраты цеха на изготовлении продукции

- сумма производственных затрат цеха и общезаводских расходов, которые включают расходы по управлению предприятием

- затраты на производство и реализацию продукции

Итоговый тест содержит 20 тестовых заданий.

Критерии оценивания тестов:

Каждый правильный ответ- 1 балл.

Оценка «отлично» - более 16 баллов;

Оценка «хорошо» - 11-15 баллов;

Оценка «удовлетворительно» - 10 балла;

Оценка «неудовлетворительно» - менее 10 баллов.

3. Типовая контрольная работа и критерии ее оценивания

Задача 1. В цехе по производству соков производственные затраты за май 200х года составили: Прямые материальные затраты 2 520 000 руб. Прямые трудовые затраты 70 100 руб. Накладные производственные расходы 2 580 000 руб. В цех было отпущено 130 000 литров сокового концентрата. Технологические потери этого сырья составляют 3%. В конечном продукте (соке) объемная доля концентрата составляет 20%. Требуется: оценить производственную себестоимость 1 литра сока.

Задача 2. Имеется следующая информация о деятельности предприятия за месяц, тыс. Руб.:

Остаток основных материалов на начало месяца	40
Закупки основных материалов за месяц	460
Остаток основных материалов на конец месяца.....	50
Заработная плата производственных рабочих.....	300
Закупки инструментов и приспособлений для производства ...	40
Наждачная бумага	2
Смазочные материалы	5
Доплаты за сверхурочные часы	20
Оплата времени простоев	10
Заработная плата вспомогательного персонала.....	40
Остатки готовой продукции на начало месяца.....	100
Остатки готовой продукции на конец месяца.....	150
Остатки незавершенного производства на начало месяца.....	10
Остатки незавершенного производства на конец месяца.....	14
Амортизация оборудования	40
Аренда	50
Налог на имущество (оборудование).....	4
Страхование оборудования	3
Комиссионные торговым агентам за реализацию.....	60
Заработная плата торговых агентов	100
Расходы на погрузку готовой продукции.....	70
Административные расходы	100

Выручка от реализации1260

Требуется: составить отчет о себестоимости и отчет о прибылях и убытках за месяц.

Задача 3. Компания Альфа производит и продает ручки, переменные затраты –3 руб. на каждую ручку, постоянные затраты – F. Компания может продавать 600 000 ручек по 5 руб. и иметь прибыль от этого 200 000 руб. или может продавать 350 000 ручек по 6 руб. и 200 000 по 4 руб. каждая. Какую альтернативу выберет компания?

Задача 4. Компания Ку-Ку недавно вышла на рынок с очень высокой конкуренцией. Менеджер предпринимает усилия завоевать часть рынка. Цена на продаваемую им продукцию 5000 руб. за единицу, что намного ниже большинства цен у конкурентов. Переменные затраты у компании составили 4500 руб. на единицу, а постоянные затраты за год были 600000 тыс. руб.

Требуется:

1. Предположим, что компания могла продать 1 млн. единиц продукции за год. Какая была прибыль (убытки) за год?

2. Менеджер добился успеха в завоевании положения на рынке. Какую цену на продукцию надо установить, чтобы прибыль составила 30000 тыс. руб.? Предполагается, что переменные и постоянные затраты не изменились, а уровень производства не может превышать объема производства в первом году.

Задача 5. Менеджер компании рассматривает проблему производства нового вида продукции. Ожидается, что она будет иметь большой спрос. Предполагается, что переменные расходы на производство единицы продукции будут следующие: прямые материальные затраты –18,50 руб.; прямые трудовые затраты –4,25 руб.; вспомогательные материалы –1,10 руб.; коммерческие расходы –2,80 руб.; прочие расходы –1,95 руб. Постоянные расходы за год составят: амортизация зданий и оборудования –36000 руб.; расходы на рекламу –45000 руб.; прочие –11400 руб. Компания планирует продавать продукцию по цене 55,00 руб.

Требуется:

1. Используя маржинальный подход, рассчитать объем продукции, который должна продать компания, чтобы

- а) достичь критической точки;
- б) получить прибыль 70224 руб.

2. Используя те же данные, рассчитать объем продукции, который должна продать компания, чтобы получить прибыль 139520 руб. при условии, что расходы на рекламу увеличатся на 40000 руб.

Критерии оценивания контрольной работы:

Каждый правильный ответ- 1 балл.

Оценка «отлично» - 5 баллов (все задания правильно выполнены и завершены аргументированными выводами по расчетам);

Оценка «хорошо» - 4 балла (выполнено 4 задания с аргументированными выводами);

Оценка «удовлетворительно» - 3 балла (выполнено 3 задания с аргументированными выводами);

Оценка «неудовлетворительно» - менее 3 баллов (выполнено 0-2 задания и отсутствуют выводы).

Оценка «зачтено» выставляется при выполнении на оценку не ниже «удовлетворительно» всех видов самостоятельной работы, определённых данной программой.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Основная литература:

1. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. —

187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07401-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492111>

2. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04968-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492941>

Дополнительная литература:

1. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Васин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 404 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10557-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497677>
2. Бердичевская, В. О. Учет затрат на производство и реализацию продукции и калькулирование себестоимости продукции : учебное пособие для вузов / В. О. Бердичевская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14462-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496981>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» e.lanbook.com
2. Электронно библиотечная система znanium.com
3. Электронная библиотека. Для вузов и ссузов. biblio-online.ru
4. www.aup.ru -
5. www.businessstest.ru
6. <http://www.edu.ru>
7. <http://www.consulting.ru/>
8. <http://www.rbc.ru/>
9. Федеральный образовательный портал «ЭСМ (Экономика. Социология. Менеджмент). – Режим доступа: <http://ecgocman.hse.ru/>

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке презентаций

Создание презентации

Презентация представляет собой документ, созданный в каком-либо конструкторе для создания мультимедийных презентаций (в нашем случае это PowerPoint), и состоящий из определенной последовательности страниц, содержащих текстовую, графическую, видео и аудио информацию.

Страницы презентаций PowerPoint называются слайдами. Каждая презентация состоит из множества слайдов, находящихся в одном файле.

Презентация – помощник в проведении доклада, защиты, выступления, презентации проекта.

Презентация – краткое содержание вашего выступления в схемах, рисунках, картинках, коротких названиях, ключевых словах.

Вначале подготовьте устную защиту вашего проекта, согласно требованиям, включая основные этапы (цели, задачи, этапы, результаты и др.). Потом подберите иллюстрации к своему тексту, сформируйте презентацию

Процесс создания презентации состоит из трех этапов:

1. Планирование презентации – это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала.

2. Разработка презентации – методологические особенности подготовки слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации.
3. Репетиция презентации – это проверка и отладка созданной презентации.

Требования к формированию компьютерной презентации

1. Компьютерная презентация должна содержать начальный и конечный слайды;
2. Структура компьютерной презентации должна включать оглавление, основную и резюмирующую части;
3. Каждый слайд должен быть логически связан с предыдущим и последующим;
4. Слайды должны содержать минимум текста (на каждом не более 10 строк);
5. Необходимо использовать графический материал (включая картинки), сопровождающий текст (это позволит разнообразить представляемый материал и обогатить доклад выступающего студента);
6. Компьютерная презентация может сопровождаться анимацией, что позволит повысить эффект от представления доклада (но акцент только на анимацию недопустим, т.к. злоупотребление им на слайдах может привести к потере зрительного и смыслового контакта со слушателями);
7. Время выступления должно быть соотнесено с количеством слайдов из расчета, что компьютерная презентация, включающая 10— 15 слайдов, требует для выступления около 7— 10 минут.

Подготовленные для представления доклада должны отвечать следующим требованиям:

1. Цель доклада должна быть сформулирована в начале выступления;
2. Выступающий должен хорошо знать материал по теме своего выступления, быстро и свободно ориентироваться в нем;
3. Недопустимо читать текст со слайдов или повторять наизусть то, что показано на слайде;
4. Речь докладчика должна быть четкой, умеренного темпа;
5. Докладчик должен иметь зрительный контакт с аудиторией;
6. После выступления докладчик должен оперативно и по существу отвечать на все вопросы аудитории (если вопрос задан не по теме, то преподаватель должен снять его).

Требования к оформлению презентаций

1. Продумайте план презентации заранее. Не забывайте об обязательных разделах:
 - Титульная страница (первый слайд);
 - Введение;
 - Основная часть презентации (обычно содержит несколько подразделов);
 - Заключение.

2. Оформление презентации

Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Если выбрали для заголовков синий цвет и шрифт «Cambria», на всех слайдах заголовки должны быть синими и Камбрия. Выбрали для основного текста шрифт «Calibri», то всех слайдах придётся использовать его.

3. Цвет фона презентации

На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста. Обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования). Следите за тем, чтобы текст не сливался с фоном, учитывайте, что на проекторе контрастность будет меньше, чем у вас на мониторе.

Лучший фон – белый (или близкий к нему), а лучший цвет текста – черный (или очень темный нужного оттенка). Имейте в виду что, черный цвет фона имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

4. Содержание и расположение текстовой информации, шрифт
Используйте короткие слова и предложения.

Размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);

Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;

Тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем. Всегда указывайте заголовок слайда (каждого слайда презентации). Отвлёкшийся слушатель в любой момент должен понимать, о чём сейчас речь в вашем докладе!

Курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Если на слайде имеется картинка, надпись должна располагаться под ней. Избегайте сплошной текст. Лучше использовать маркированный и нумерованный списки.

Помните, что экран, на котором вы будете показывать презентацию, скорее всего, будет достаточно далеко от зрителей. Презентация будет выглядеть меньше, чем на вашем экране во время создания.

Отойдите от экрана компьютера на 2–3 метра и попытайтесь прочесть текст в презентации. Если слайды читаются с трудом, увеличивайте шрифт. Если текст не вмещается на один слайд, разбейте его на 2, 3 и более слайдов (главное, чтобы презентация была удобной для просмотра).

5. Объем информации

Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Не полностью заполненный слайд лучше, чем переполненный.

Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.

Делайте слайд проще. У аудитории всего около минуты на его восприятие.

Общие рекомендации

ОФОРМЛЕНИЕ СЛАЙДОВ	
Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).
Фон	Для фона выбирайте более холодные тона (синий, зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок (до и после использования).
Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ	
Содержание информации	Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.
Шрифты	Для заголовка – не менее 24. Для информации – не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или

	подчеркивание. Прописные буквы читаются хуже строчных.
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.
Объем информации	Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
Виды слайдов	Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

9. Перечень информационных технологий

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

10. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30

Владелец: Артеменков Михаил Николаевич

Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023