

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление ресурсами и затраты предприятия»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль Экономика и управление на предприятиях

Квалификация выпускника магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 4 м. / 2 года и 3 м.

Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

Год начала подготовки 2026

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

Цель освоения дисциплины – формирование у магистров системных знаний и практических навыков в области управления ресурсами и затратами предприятия на основе методологии комплексного экономического и финансового анализа, позволяющей обосновывать управленческие решения по оптимальному использованию всех видов ресурсов (включая развитие кадров) для повышения эффективности производственно-хозяйственной и проектной деятельности организации и её структурных подразделений

1.2. Задачи освоения дисциплины

- систематизировать современные концепции, классификации ресурсов и затрат, а также систему аналитических показателей их оценки в контексте финансового и управленческого анализа деятельности предприятия.
- освоить методы факторного анализа, CVP-анализа (затраты–объём–прибыль), анализа безубыточности и бюджетирования для оценки влияния использования ресурсов на финансовые результаты и себестоимость продукции.
- сформировать умения рассчитывать, интерпретировать и визуализировать ключевые индикаторы эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов (рентабельность, оборачиваемость, производительность труда, фондоотдача, материалоемкость) с применением современных аналитических инструментов.
- научить обосновывать экономическую целесообразность инвестиций в развитие кадров на основе анализа их влияния на производительность и операционные затраты, используя методы ROI обучения и оценки человеческого капитала.
- выработать навыки системного анализа производственно-хозяйственной и проектной деятельности для выявления резервов снижения затрат, повышения эффективности использования ресурсов и улучшения финансовых показателей структурных подразделений.
- интегрировать результаты комплексного экономического и финансового анализа в процесс принятия стратегических и тактических управленческих решений по управлению ресурсами, затратами и кадровым потенциалом, обеспечивая устойчивое развитие предприятия.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление ресурсами и затраты предприятия» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление ресурсами и затраты предприятия» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-2 - Способен обосновывать рациональное использование развития кадров, их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья и условий труда

ПК-5 - Способен к проведению комплексного экономического и финансового анализа деятельности предприятия, анализа производственно-хозяйственной и проектной деятельности организации и ее структурных подразделений

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-2	Знать – современные концепции оценки человеческого капитала и методы измерения стоимости знаний и опыта сотрудников
	Уметь – обосновывать выбор приоритетных направлений и форматов развития кадров (обучение, наставничество, ротация) на основе сопоставления затрат и ожидаемого прироста производительности; – оценивать экономический эффект от использования уникального опыта ключевых сотрудников и прогнозировать риски его потери
	Владеть – оценивать эффективность использования трудовых ресурсов предприятия на основе показателей производительности труда, трудоёмкости, рентабельности персонала и их факторного анализа
ПК-5	Знать – методологию финансового и управленческого анализа: систему показателей ликвидности, платёжеспособности, деловой активности, рентабельности и методы их расчёта
	Уметь – проводить комплексный анализ эффективности использования всех видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) в разрезе структурных подразделений и проектов
	Владеть – инструментами системного анализа производственно-хозяйственной деятельности для подготовки заключений по эффективности проектов и обоснования инвестиционных решений.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление ресурсами и затраты предприятия» составляет 3 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	45	45
В том числе:		
Лекции	9	9
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	63	63

Часы на контроль	-	-
Виды промежуточной аттестации – зачет	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	108	108
зач.ед.	3	3

очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	26	26
В том числе:		
Лекции	8	8
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Самостоятельная работа	82	82
Часы на контроль	-	-
Виды промежуточной аттестации – зачет	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	108	108
зач.ед.	3	3

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	10	10
В том числе:		
Лекции	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Самостоятельная работа	94	94
Часы на контроль	4	4
Виды промежуточной аттестации – зачет	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	108	108
зач.ед.	3	3

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Тема 1. Концепции и основные направления управления	Понятие, предмет, объекты, метод и задачи управления ресурсами и затратами. Интенсивное и экстенсивное использование ресурсов. Ретроспективный анализ концепций управления	2	6	8	16

	ресурсами и затратами.	ресурсами, в том числе и трудовыми. Парадигма управления затратами.				
2	Тема 2. Классификация ресурсов и затрат	Понятие ресурсов, факторов производства и затрат. Типология ресурсов. Трудовые ресурсы. Особенности управления трудовыми ресурсами. Классификация затрат для принятия управленческих решений. Классификация затрат для осуществления планирования и контроля.	1	6	8	15
3	Тема 3. Модели управления ресурсами	Стратегия и бизнес – процессы управления ресурсами и затратами. Технология определения потребности в ресурсах, необходимых и достаточных для реализации стратегических задач. Маркетинг трудовых ресурсов. Технология измерения и оценки ресурсов. Источники ресурсов.	2	6	8	16
4	Тема 4. Ресурсосбережение	Цели, задачи ресурсосбережения. Необходимость ресурсосбережения в отрасли. Экономический механизм ресурсосбережения. Экономическое развитие и экологический фактор. Производственный и природно-ресурсный потенциал. Экстерналии, ассимиляционный потенциал окружающей среды и его экономическая оценка. Пути сокращения трудовых ресурсов предприятия	1	6	9	16
5	Тема 5. Отечественные и зарубежные методы управления затратами	Методы прогнозирования, планирования, контроля регулирования затрат предприятия. Пути и методы снижения затрат предприятия. Рациональное использование кадров	1	4	10	15
6	Тема 6. Функциональный метод учета затрат	Содержание функционального метода учета затрат. Условия применения ABC (Activity – Based Costing). Развитие метода функционально – стоимостного управления (Activity – Based Management, ABM). Общие черты и различия методов ABC и ФСА (Функционально – стоимостного анализа). Принципы функционального метода учета затрат. Средства сбора информации.	1	4	10	15
7	Тема 7. Информация о ресурсах и затратах для принятия управленческих решений	Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации. Принятие решений по ценообразованию. Определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора. Нормирование труда и планирование трудовых ресурсов. Принятие или непринятие специального заказа. Сохранение или прекращение производства. Собственное производство или закупка. Продажа продукта в существующем виде или после доработки. Решения о реструктуризации бизнеса. Решения о капитальных вложениях.	1	4	10	15
Итого			9	36	63	108

очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Тема 1. Концепции и основные направления управления ресурсами и затратами.	Понятие, предмет, объекты, метод и задачи управления ресурсами и затратами. Интенсивное и экстенсивное использование ресурсов. Ретроспективный анализ концепций управления ресурсами. Парадигма управления затратами.	2	2	12	16
2	Тема 2. Классификация ресурсов и затрат	Понятие ресурсов, факторов производства и затрат. Типология ресурсов. Трудовые ресурсы. Особенности управления трудовыми ресурсами. Классификация затрат для принятия управленческих решений. Классификация затрат для осуществления планирования и контроля.	1	2	14	18

3	Тема 3. Модели управления ресурсами	Стратегия и бизнес – процессы управления ресурсами и затратами. Технология определения потребности в ресурсах, необходимых и достаточных для реализации стратегических задач. Маркетинг трудовых ресурсов. Технология измерения и оценки ресурсов. Источники ресурсов.	1	2	14	18
4	Тема 4. Ресурсосбережение	Цели, задачи ресурсосбережения. Необходимость ресурсосбережения в отрасли. Экономический механизм ресурсосбережения. Экономическое развитие и экологический фактор. Производственный и природно-ресурсный потенциал. Экстерналии, ассимиляционный потенциал окружающей среды и его экономическая оценка. Пути сокращения трудовых ресурсов предприятия	2	4	14	20
5	Тема 5. Отечественные и зарубежные методы управления затратами	Методы прогнозирования, планирования, контроля регулирования затрат предприятия. Пути и методы снижения затрат предприятия. Рациональное использование кадров	1	4	14	18
6	Тема 6. Функциональный метод учета затрат	Содержание функционального метода учета затрат. Условия применения ABC (Activity – Based Costing). Развитие метода функционально – стоимостного управления (Activity – Based Management, ABM). Общие черты и различия методов ABC и ФСА (Функционально – стоимостного анализа). Принципы функционального метода учета затрат. Средства сбора информации.	1	4	6	10
7	Тема 7. Информация о ресурсах и затратах для принятия управленческих решений	Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации. Принятие решений по ценообразованию. Определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора. Нормирование труда и планирование трудовых ресурсов. Принятие или непринятие специального заказа. Сохранение или прекращение производства. Собственное производство или закупка. Продажа продукта в существующем виде или после доработки. Решения о реструктуризации бизнеса. Решения о капитальных вложениях.	-	4	8	8
Итого			8	18	82	108

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Тема 1. Концепции и основные направления управления ресурсами и затратами.	Понятие, предмет, объекты, метод и задачи управления ресурсами и затратами. Интенсивное и экстенсивное использование ресурсов. Ретроспективный анализ концепций управления ресурсами. Парадигма управления затратами.	1	-	14	16
2	Тема 2. Классификация ресурсов и затрат	Понятие ресурсов, факторов производства и затрат. Типология ресурсов. Трудовые ресурсы. Особенности управления трудовыми ресурсами. Классификация затрат для принятия управленческих решений. Классификация затрат для осуществления планирования и контроля.	1	1	16	18
3	Тема 3. Модели управления ресурсами	Стратегия и бизнес – процессы управления ресурсами и затратами. Технология определения потребности в ресурсах, необходимых и достаточных для реализации стратегических задач. Маркетинг трудовых ресурсов. Технология измерения и оценки ресурсов. Источники ресурсов.	1	-	16	16

4	Тема 4. Ресурсосбережение	Цели, задачи ресурсосбережения. Необходимость ресурсосбережения в отрасли. Экономический механизм ресурсосбережения. Экономическое развитие и экологический фактор. Производственный и природно-ресурсный потенциал. Экстерналии, ассимиляционный потенциал окружающей среды и его экономическая оценка. Пути сокращения трудовых ресурсов предприятия	-	1	16	18
5	Тема 5. Отечественные и зарубежные методы управления затратами	Методы прогнозирования, планирования, контроля регулирования затрат предприятия. Пути и методы снижения затрат предприятия.	-	2	16	18
6	Тема 6. Функциональный метод учета затрат	Содержание функционального метода учета затрат. Условия применения ABC (Activity – Based Costing). Развитие метода функционально – стоимостного управления (Activity – Based Management, ABM). Общие черты и различия методов ABC и ФСА (Функционально – стоимостного анализа). Принципы функционального метода учета затрат. Средства сбора информации.	1	2	8	8
7	Тема 7. Информация о ресурсах и затратах для принятия управленческих решений	Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации. Принятие решений по ценообразованию. Определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора. Принятие или непринятие специального заказа. Сохранение или прекращение производства. Нормирование труда и планирование трудовых ресурсов. Собственное производство или закупка. Продажа продукта в существующем виде или после доработки. Решения о реструктуризации бизнеса. Решения о капитальных вложениях.	-	-	8	10
		Контроль				4
Итого			4	6	94	108

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение контрольной работы на.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-2	Знать – современные концепции оценки человеческого капитала и методы измерения стоимости знаний и опыта сотрудников	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь – обосновывать выбор приоритетных направлений и форматов развития кадров (обучение, наставничество, ротация) на основе сопоставления затрат и ожидаемого прироста производительности; – оценивать экономический эффект от использования уникального опыта ключевых сотрудников и прогнозировать риски его потери	Решение задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть – оценивать эффективность использования трудовых ресурсов предприятия на основе показателей производительности труда, трудоёмкости, рентабельности персонала и их факторного анализа	Выполнение самостоятельной работы.	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-5	Знать – методологию финансового и управленческого анализа: систему показателей ликвидности, платёжеспособности, деловой активности, рентабельности и методы их расчёта	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите коллоквиума	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь	Решение задач	Выполнение работ в срок,	Невыполнение работ в срок,

– проводить комплексный анализ эффективности использования всех видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) в разрезе структурных подразделений и проектов		предусмотренный в рабочих программах	предусмотренный в рабочих программах
Владеть – инструментами системного анализа производственно-хозяйственной деятельности для подготовки заключений по эффективности проектов и обоснования инвестиционных решений.	Выполнение самостоятельной работы.	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 3 семестре для очной формы обучения, 3 семестре для очно-заочной формы обучения, 3 семестре для заочной формы обучения по двухбалльной системе:

«зачтено»

«не зачтено»

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Зачтено	Не зачтено
ПК-2	Знать – современные концепции оценки человеческого капитала и методы измерения стоимости знаний и опыта сотрудников	Тест	Выполнение теста на 70- 100%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь – обосновывать выбор приоритетных направлений и форматов развития кадров (обучение, наставничество, ротация) на основе сопоставления затрат и ожидаемого прироста производительности; – оценивать экономический эффект от использования	Тест	Выполнение теста на 70- 100%	В тесте менее 70% правильных ответов

	уникального опыта ключевых сотрудников и прогнозировать риски его потери			
	Владеть – оценивать эффективность использования трудовых ресурсов предприятия на основе показателей производительности труда, трудоёмкости, рентабельности персонала и их факторного анализа	Тест	Выполнение теста на 70- 100%	В тесте менее 70% правильных ответов
ПК-5	Знать – методологию финансового и управленческого анализа: систему показателей ликвидности, платёжеспособности, деловой активности, рентабельности и методы их расчёта	Тест	Выполнение теста на 70- 100%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь – проводить комплексный анализ эффективности использования всех видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) в разрезе структурных подразделений и проектов	Тест	Выполнение теста на 70- 100%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Владеть – инструментами системного анализа производственно- хозяйственной деятельности для подготовки заключений по эффективности проектов и обоснования инвестиционных решений.	Тест	Выполнение теста на 70- 100%	В тесте менее 70% правильных ответов

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1 Какие из перечисленных положений **правильно** характеризуют предмет и объекты управления ресурсами и затратами на уровне предприятия?

А) Предметом является совокупность управленческих решений, направленных на оптимизацию структуры, объёма и эффективности использования всех видов ресурсов.

Б) Объектами выступают исключительно финансовые потоки и денежные средства предприятия.

В) К объектам относятся материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы, а также затраты на всех стадиях жизненного цикла продукта.

Г) Метод управления ресурсами базируется только на бухгалтерском учёте и не включает экономико-математическое моделирование.

Д) Предмет включает также изучение закономерностей формирования затрат в условиях неопределённости внешней среды.

2 Какие из перечисленных задач относятся к стратегическому уровню управления затратами, а не к тактическому

А) Разработка и контроль исполнения ежемесячной сметы цеховых расходов.

Б) Определение долгосрочной структуры источников финансирования инвестиционных программ по снижению себестоимости.

В) Выбор оптимальной ассортиментной политики на горизонте 3–5 лет с учётом маржинальности продуктов.

Г) Расчёт заработной платы рабочих-сдельщиков за прошедшую неделю.

Д) Формирование политики аутсорсинга непрофильных функций (логистика, ИТ) на перспективу.

3 Какие признаки и примеры **характеризуют экстенсивный** путь развития производства в отличие от интенсивного?

А) Увеличение объёма выпуска за счёт вовлечения дополнительных станков при неизменной технологии.

Б) Повышение производительности труда благодаря внедрению системы «Точно в срок» (JIT).

В) Рост фондоотдачи за счёт модернизации оборудования без увеличения его количества.

Г) Набор новых работников для работы во вторую смену без повышения квалификации.

Д) Снижение материалоёмкости продукции за счёт замены сырья на композитные материалы.

4 Какие утверждения **правильно** отражают эволюцию концепций управления ресурсами и затратами?

А) Классическая концепция (начало XX в.) рассматривала предприятие как закрытую систему и фокусировалась на внутреннем учёте затрат.

Б) Системный подход (1960–70-е гг.) впервые предложил рассматривать затраты только как функцию объёма выпуска.

В) Процессный подход (1980-е гг.) сместил акцент с функций на сквозные бизнес-процессы и цепи создания ценности.

Г) Ретроспективный анализ показал, что все предыдущие концепции были ошибочны и в настоящее время не применяются.

Д) Появление концепции «бережливого производства» связано с развитием методологии учёта затрат по видам деятельности (ABC).

5 (Современная парадигма управления затратами)

Какие положения **соответствуют** современной парадигме управления затратами (Cost Management Paradigm)?

А) Главная цель – минимизация абсолютной величины затрат любой ценой, даже за счёт качества.

Б) Затраты рассматриваются как инструмент создания ценности для потребителя, а не как объект бездумного сокращения.

В) Стратегический подход предполагает управление затратами вдоль всей цепочки поставок (Supply Chain Management).

Г) В новой парадигме приоритет отдаётся исключительно снижению переменных затрат, постоянные игнорируются.

Д) Активно используются межфункциональные команды и методы целевой себестоимости (Target Costing) на стадии проектирования продукта.

6 Какие из перечисленных утверждений **корректно** отражают взаимосвязь и различие между понятиями «ресурсы», «факторы производства» и «затраты» в экономике предприятия?

А) Понятие «ресурсы» шире, чем «факторы производства», так как включает в себя как вовлечённые в процесс, так и потенциально доступные (резервные) источники.

Б) Факторами производства признаются только те ресурсы, которые непосредственно участвуют в технологическом процессе создания продукта (труд, земля, капитал, предпринимательство).

В) Затраты возникают исключительно в момент приобретения ресурсов на стороне, независимо от их фактического потребления.

Г) Экономические затраты включают не только явные (бухгалтерские) издержки, но и альтернативную стоимость использования собственных ресурсов предприятия.

Д) Понятия «затраты» и «расходы» являются абсолютными синонимами и всегда совпадают по величине в отчётном периоде.

7 В современной типологии ресурсов предприятия выделяют различные классификационные группы. Какие из перечисленных видов **обоснованно** относятся к ресурсам предприятия и подлежат управлению?

А) Материально-вещественные ресурсы (основные фонды, оборотные средства, сырьё и материалы).

Б) Только природные и трудовые ресурсы, так как именно они создают прибавочную стоимость.

В) Финансовые ресурсы (собственный и заёмный капитал, дебиторская задолженность).

Г) Нематериальные ресурсы (деловая репутация, патенты, лицензии, программное обеспечение, бренды).

Д) Информационные ресурсы исключительно внешнего характера (макроэкономические индексы), внутренняя информация не считается ресурсом.

8 Какие особенности **трудовых ресурсов** как объекта управления принципиально отличают их от материальных и финансовых ресурсов, что требует специфических подходов в менеджменте?

А) Трудовые ресурсы неотделимы от их носителя (человека), поэтому управление всегда включает социально-психологические и мотивационные аспекты.

Б) Трудовые ресурсы могут быть законсервированы или зарезервированы на длительный срок без потери их качественных характеристик (аналогично запасам сырья).

В) Трудовые ресурсы обладают свойством саморазвития, и их эффективность возрастает при инвестировании в обучение и создании корпоративной культуры.

Г) Производительность трудовых ресурсов строго линейно зависит только от их количества (численности), качество не играет роли.

Д) Ключевая особенность – невозможность «накопления» неиспользованного рабочего времени (потеря времени необратима).

9. Для обоснования краткосрочных и долгосрочных управленческих решений (выбор альтернатив, определение нижней границы цены, оптимизация загрузки мощностей) используется специальная классификация затрат. Какие категории затрат **учитываются** как релевантные в таких расчётах?

А) Безвозвратные затраты (sunk costs), уже понесённые в прошлом, всегда учитываются как релевантные при выборе будущей альтернативы.

Б) Вменённые затраты (упущенная выгода) принимаются во внимание при оценке альтернативных вариантов использования собственных ресурсов.

В) Приростные (дифференциальные) затраты, отражающие изменение издержек при переходе от одного варианта к другому, являются релевантными.

Г) Постоянные затраты всегда являются иррелевантными и игнорируются в любых управленческих решениях.

Д) Релевантными считаются только те затраты и доходы, величины которых

10 Для осуществления функций бюджетирования, мониторинга и последующего контроля исполнения смет затрат применяется особая группировка издержек. Какие классификационные признаки **соответствуют** задачам планирования и контроля?

А) Деление затрат на контролируемые и неконтролируемые в разрезе центров финансовой ответственности (ЦФО) для оценки работы менеджеров.

Б) Группировка затрат по статьям калькуляции и элементам сметы для формирования гибких бюджетов.

В) Подразделение затрат только на основные и накладные без учёта их динамики.

Г) Использование деления на нормативные (стандартные) и фактические отклонения с анализом причин отклонений.

Д) Обязательное разделение всех затрат исключительно на постоянные и переменные для целей налогового учёта, без привязки к объёму.

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задание 1. Предприятие в прошлом году произвело 10 000 единиц продукции, используя 20 станков. В текущем году предприятие приобрело ещё 5 таких же станков (экстенсивный фактор) и одновременно провело модернизацию, повысившую производительность каждого станка на 10% (интенсивный фактор). Определите, на сколько процентов вырос объём выпуска в текущем году по сравнению с прошлым, если известно, что загрузка станков осталась на прежнем уровне (режим работы не изменился).

а) 25%

б) 37,5%

в) 50%

г) 40%

Задание 2. Предприятие производит продукт А. Полная себестоимость единицы — 1200 руб., в том числе переменные затраты — 800 руб., постоянные — 400 руб. В настоящее время предприятие загружено на 80% и имеет резерв мощности. Поступает предложение на специальный заказ в размере 500 единиц по цене 900 руб. за единицу. Дополнительных постоянных затрат для выполнения заказа не требуется. Какой финансовый результат (прирост прибыли) получит предприятие, если примет специальный заказ?

а) Прибыль уменьшится на 150 000 руб.

б) Прибыль увеличится на 50 000 руб.

в) Прибыль не изменится.

г) Прибыль увеличится на 150 000 руб.

Задание 3. рыночная цена, которую готовы заплатить потребители, составляет 5000 руб. за единицу. Требуемая норма прибыли от продаж (рентабельность по цене) — 20%. Компания использует метод Target Costing (целевая себестоимость). Определите допустимую (целевую) себестоимость единицы продукции, которую должна обеспечить компания, чтобы получить запланированную прибыль.

а) 5000 руб.

б) 4000 руб.

в) 1000 руб.

г) 4200 руб.

Задание 4. Предприятие использует собственный станок для производства детали. Переменные затраты на производство одной детали составляют 150 руб. Постоянные затраты, связанные с содержанием станка (амортизация, ремонт), — 80 000 руб. в месяц (эти затраты сохраняются независимо от того, производится деталь или нет). Предприятие может покупать эту деталь у поставщика по цене 180 руб./шт. В месяц требуется 2000 деталей. Также станок можно сдать в аренду, получая доход 40 000 руб. в месяц, если производство детали будет прекращено. Какое решение выгоднее для предприятия с экономической точки зрения (с учётом альтернативных издержек)?

а) Производить, так как переменные затраты ниже закупочной цены.

- б) Покупать, так как это дешевле с учётом альтернативных издержек.
- в) Производить, так как постоянные затраты сохраняются, их не учитываем.
- г) Покупать, потому что закупочная цена ниже полных затрат на производство.

Задание 5. Предприятие запланировало выпуск 1000 единиц продукции. Бюджет переменных затрат составил 200 000 руб. (200 руб./ед.), постоянные затраты запланированы в сумме 150 000 руб. Фактически произведено 1200 единиц. Фактические переменные затраты составили 228 000 руб. (190 руб./ед.), постоянные – 155 000 руб. Каково общее отклонение по переменным затратам в гибком бюджете (т.е. отклонение фактических переменных затрат от гибкого бюджета, пересчитанного на фактический объём)?

- а) Перерасход 12 000 руб.
- б) Экономия 12 000 руб.
- в) Перерасход 28 000 руб.
- г) Экономия 28 000 руб.

Задача 6. Компания производит продукт X. Данные за год:

- Выручка от продаж – 500 000 руб.
- Переменные затраты – 300 000 руб.

Постоянные затраты, распределённые на продукт – 250 000 руб. (из них 80 000 руб. – это зарплата менеджера, которую можно сократить при закрытии; остальные 170 000 руб. – это аренда цеха и амортизация оборудования, которые сохраняются при любом раскладе). Следует ли прекратить выпуск продукта X, если компания максимизирует прибыль?

- а) Да, так как продукт убыточен (полная себестоимость выше выручки).
- б) Нет, так как продукт приносит положительный маржинальный доход, и закрытие уменьшит прибыль.
- в) Да, потому что маржинальный доход меньше, чем избегаемые постоянные затраты.
- г) Нет, так как постоянные затраты всегда должны быть покрыты.

Задание 7. Предприятие планирует произвести в следующем месяце 800 единиц продукции. Норма расхода материала А на единицу продукции составляет 2,5 кг. На начало месяца на складе имеется 300 кг материала А. Планируемый страховой запас на конец месяца должен составлять 200 кг. Поставка материала осуществляется один раз в месяц. Какое количество материала А необходимо закупить на планируемый месяц?

- а) 1900 кг
- б) 1700 кг
- в) 2000 кг
- г) 1500 кг

Задание 8. За год предприятие получило выручку 12 000 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (ОПФ) — 6000 тыс. руб. Среднесписочная численность персонала — 150 человек. Материальные затраты за год — 4800 тыс. руб. Определите показатель фондоотдачи (выручка на 1 руб. ОПФ).

- а) 0,5 руб./руб.
- б) 2,0 руб./руб.
- в) 0,4 руб./руб.
- г) 2,5 руб./руб.

Задание 9. В компании текучесть кадров составляет 20% в год. Затраты на подбор и адаптацию одного нового сотрудника оцениваются в 50 000 руб. Среднесписочная численность — 200 человек. Компания планирует инвестировать 300 000 руб. в год в программу обучения и развития персонала, что должно снизить текучесть до 15%. Какова годовая экономия на затратах по подбору и адаптации после внедрения программы (без учёта затрат на обучение)?

- а) 50 000 руб.
- б) 100 000 руб.
- в) 200 000 руб.
- г) 500 000 руб.

Задание 10. Предприятие внедряет новую технологию, позволяющую снизить расход электроэнергии на 15%. Годовое потребление электроэнергии до внедрения составляло 800 тыс. кВт·ч. Тариф на электроэнергию – 6 руб./кВт·ч. Затраты на внедрение мероприятия – 300 тыс. руб. Определите срок окупаемости инвестиций (в годах) при условии, что экономия достигается с первого года.

Варианты ответа:

- а) 1 год
- б) 2 года
- в) 0,5 года
- г) 1,5 года

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание 1. Производственное предприятие «ТехноСталь» в отчётном году имело выручку 480 млн руб. и численность 800 чел. На следующий год выручка планируется на уровне 540 млн руб., а производительность труда должна возрасти на 10% по сравнению с отчётным годом. Известно, что переменные затраты на оплату труда составляют 36 млн руб. при объёме производства 120 000 тонн, постоянная часть ФОТ — 60 млн руб. Какова выработка на одного работника в отчётном году?

- а) 500 тыс. руб.
- б) 600 тыс. руб.
- в) 700 тыс. руб.
- г) 800 тыс. руб.

Задание 2. Производственное предприятие «ТехноСталь» в отчётном году имело выручку 480 млн руб. и численность 800 чел. На следующий год выручка планируется на уровне 540 млн руб., а производительность труда должна возрасти на 10% по сравнению с отчётным годом. Известно, что переменные затраты на оплату труда составляют 36 млн руб. при объёме производства 120 000 тонн, постоянная часть ФОТ — 60 млн руб. Какой должна быть плановая численность работников для достижения целевой производительности при плановой выручке?

- а) 750 чел.
- б) 780 чел.
- в) 818 чел.
- г) 900 чел.

Решение: плановая

Задание 3. Компания «ОфисСтиль» производит столы. Цена — 12 000 руб., переменные затраты на единицу — 8 000 руб. (материалы 4 500, зарплата 2 500, переменные накладные 1 000). Постоянные затраты — 1 200 000 руб. в месяц. Объём продаж — 300 шт. Поступает предложение от поставщика закупать комплектующие по цене 3 000 руб., что снижает переменные затраты на материалы на 30%, но увеличивает постоянные затраты на 50 000 руб. (контроль качества). Также есть возможность принять дополнительный заказ на 80 шт. по цене 9 500 руб. без изменения постоянных затрат. Какова точка безубыточности в штуках при текущих условиях?

- а) 200 шт.
- б) 250 шт.
- в) 300 шт.
- г) 150 шт.

Задание 4. Компания «ОфисСтиль» производит столы. Цена — 12 000 руб., переменные затраты на единицу — 8 000 руб. (материалы 4 500, зарплата 2 500, переменные накладные 1 000). Постоянные затраты — 1 200 000 руб. в месяц. Объем продаж

— 300 шт. Поступает предложение от поставщика закупать комплектующие по цене 3 000 руб., что снижает переменные затраты на материалы на 30%, но увеличивает постоянные затраты на 50 000 руб. (контроль качества). Также есть возможность принять дополнительный заказ на 80 шт. по цене 9 500 руб. без изменения постоянных затрат. Какой будет прибыль при текущем объеме (300 шт.)?

- а) 0 руб.
- б) 200 000 руб.
- в) 300 000 руб.
- г) 400 000 руб.

Задание 5. Компания «ОфисСтиль» производит столы. Цена — 12 000 руб., переменные затраты на единицу — 8 000 руб. (материалы 4 500, зарплата 2 500, переменные накладные 1 000). Постоянные затраты — 1 200 000 руб. в месяц. Объем продаж — 300 шт. Поступает предложение от поставщика закупать комплектующие по цене 3 000 руб., что снижает переменные затраты на материалы на 30%, но увеличивает постоянные затраты на 50 000 руб. (контроль качества). Также есть возможность принять дополнительный заказ на 80 шт. по цене 9 500 руб. без изменения постоянных затрат. Если принять предложение поставщика, как изменится маржинальный доход на единицу?

- а) вырастет на 1 350 руб.
- б) вырастет на 1 500 руб.
- в) снизится на 1 000 руб.
- г) не изменится.

Задание 6. Компания «ОфисСтиль» производит столы. Цена — 12 000 руб., переменные затраты на единицу — 8 000 руб. (материалы 4 500, зарплата 2 500, переменные накладные 1 000). Постоянные затраты — 1 200 000 руб. в месяц. Объем продаж — 300 шт. Поступает предложение от поставщика закупать комплектующие по цене 3 000 руб., что снижает переменные затраты на материалы на 30%, но увеличивает постоянные затраты на 50 000 руб. (контроль качества). Также есть возможность принять дополнительный заказ на 80 шт. по цене 9 500 руб. без изменения постоянных затрат. Стоит ли принимать дополнительный заказ по цене 9 500 руб. (постоянные затраты не меняются)? Как изменится прибыль?

- а) Увеличится на 120 000 руб.
- б) Увеличится на 160 000 руб.
- в) Уменьшится на 40 000 руб.
- г) Не изменится.

Задание 7. Завод «ХимРесурс» планирует выпуск 4 500 тонн продукта. Норма расхода сырья — 0,8 т/т, цена сырья 5 000 руб./т. На начало периода на складе 400 т, планируемый остаток на конец — 500 т. Стоимость основных фондов — 80 млн руб., износ 30%, амортизация 10% годовых. Рассматривается покупка нового агрегата за 6 млн руб., который снизит норму расхода на 10% и даст экономию 1,2 млн руб. в год (до вычета доп. расходов 200 тыс. руб. в год). Срок службы 5 лет. Какова потребность в закупке сырья на квартал (3 месяца)?

- а) 3 400 т
- б) 3 500 т
- в) 3 600 т
- г) 3 700 т

Задание 8. Завод «ХимРесурс» планирует выпуск 4 500 тонн продукта. Норма расхода сырья — 0,8 т/т, цена сырья 5 000 руб./т. На начало периода на складе 400 т, планируемый остаток на конец — 500 т. Стоимость основных фондов — 80 млн руб., износ 30%,

амортизация 10% годовых. Рассматривается покупка нового агрегата за 6 млн руб., который снизит норму расхода на 10% и даст экономию 1,2 млн руб. в год (до вычета доп. расходов 200 тыс. руб. в год). Срок службы 5 лет.. Какова сумма амортизации основных фондов за квартал?

- а) 1 600 000 руб.
- б) 2 000 000 руб.
- в) 1 400 000 руб.
- г) 1 800 000 руб.

Задание 9. Завод «ХимРесурс» планирует выпуск 4 500 тонн продукта. Норма расхода сырья — 0,8 т/т, цена сырья 5 000 руб./т. На начало периода на складе 400 т, планируемый остаток на конец — 500 т. Стоимость основных фондов — 80 млн руб., износ 30%, амортизация 10% годовых. Рассматривается покупка нового агрегата за 6 млн руб., который снизит норму расхода на 10% и даст экономию 1,2 млн руб. в год (до вычета доп. расходов 200 тыс. руб. в год). Срок службы 5 лет.. Каков срок окупаемости инвестиций в новый агрегат (с учётом ежегодных эксплуатационных расходов)?

- а) 3 года
- б) 4 года
- в) 5 лет
- г) 6 лет

Задание 10. Компания «ПромСборка» выпускает три продукта. Накладные расходы: закупки — 240 000 руб. (драйвер — количество заказов, всего 80), настройка — 160 000 руб. (драйвер — количество настроек, всего 40), техобслуживание — 200 000 руб. (драйвер — машино-часы, всего 1 000). Продукт А требует 12 заказов, 8 настроек, 200 машино-часов, выпуск 600 шт. Продукт Б требует 20 заказов, 10 настроек, 300 машино-часов, выпуск 400 шт. Продукт В требует 48 заказов, 22 настройки, 500 машино-часов, выпуск 1 000 шт.. Какова ставка распределения затрат на закупки на один заказ?

- а) 3 000 руб.
- б) 4 000 руб.
- в) 5 000 руб.
- г) 6 000 руб.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. В чём отличие предмета управления ресурсами от объекта? Приведите пример, как смешение этих понятий может исказить анализ эффективности деятельности структурного подразделения.

2. Охарактеризуйте экстенсивный и интенсивный пути использования ресурсов. Как на основе показателей фондоотдачи, производительности труда и материалоёмкости определить, какой тип развития преобладает на предприятии за отчётный период?

3. Раскройте эволюцию концепций управления затратами (классическая, системная, процессная). Какие из этих подходов сегодня наиболее актуальны для комплексного анализа деятельности промышленного предприятия?

4. В чём суть современной парадигмы управления затратами? Как она влияет на методику анализа рентабельности продуктов и клиентов?

5. Перечислите основные виды ресурсов предприятия. Какие из них являются наиболее значимыми для анализа производственно-хозяйственной деятельности в краткосрочном и долгосрочном периоде?

6. В чём особенность трудовых ресурсов как объекта управления? Какие показатели используются для анализа эффективности использования персонала и как они влияют на себестоимость продукции?

7. Сравните классификации затрат для принятия управленческих решений и для планирования/контроля. Приведите пример, когда затраты, релевантные для одного решения, могут быть нерелевантны для другого.

9. Какие затраты называются безвозвратными и почему они игнорируются при анализе альтернатив? Проиллюстрируйте на примере оценки эффективности закрытия убыточного подразделения.
10. Как стратегия предприятия определяет требования к бизнес-процессам управления ресурсами? Приведите пример, как изменение стратегии с дифференциации на лидерство по издержкам отражается на системе нормирования ресурсов.
11. Опишите технологию определения потребности в ресурсах (нормативный, балансовый, экспертный методы). В каких случаях предпочтительнее использовать сценарный анализ?
12. Что такое маркетинг трудовых ресурсов? Как оценка затрат на подбор, обучение и удержание персонала включается в комплексный анализ эффективности кадровой политики?
13. Какие натуральные и стоимостные показатели используются для оценки ресурсов? Как они интегрируются в систему финансового анализа предприятия?
14. Сформулируйте цели и задачи ресурсосбережения. Как анализ материалоёмкости, энергоёмкости и трудоёмкости помогает выявить резервы снижения затрат?
15. Раскройте экономический механизм ресурсосбережения (налоги, лимиты, стимулирование). Как экологические платежи влияют на себестоимость и как их изменение учитывается в проектной аналитике?
16. Дайте определение ассимиляционного потенциала окружающей среды. Как его экономическая оценка используется при анализе инвестиционных проектов в области экологической модернизации?
17. Какие пути сокращения трудовых ресурсов (не увольнения, а повышение производительности) вы знаете? Как количественно оценить эффект от автоматизации на примере одного производственного участка?
17. Сравните нормативный метод (русская школа) и Target Costing (японский подход). Как каждый из них используется в планировании и контроле затрат, и какой метод лучше подходит для анализа инновационных продуктов?
18. Как работает система «стандарт-кост» для контроля отклонений? Проанализируйте, какие управленческие решения можно принять на основе выявленных отклонений по материалам, труду и накладным расходам.
19. В чём суть гибкого бюджетирования? Как оно помогает оценить деятельность центров ответственности и адаптировать планы к изменяющимся объёмам производства?
20. Назовите основные пути снижения затрат (технологические, организационные, управленческие). Приведите пример комплексного анализа, позволяющего выбрать наиболее эффективный путь для конкретного предприятия.
21. Раскройте принципы функционального метода учёта затрат (ABC). Почему он даёт более точную информацию о себестоимости продуктов, чем традиционные методы?
22. В каких условиях внедрение ABC экономически оправдано? Приведите критерии, позволяющие аналитику оценить целесообразность перехода на эту модель.
23. Как развился ABC в ABM (Activity-Based Management)? В чём разница между учётной функцией и управленческой, и как анализ стоимости операций помогает в реструктуризации бизнес-процессов?
24. Сравните ABC и функционально-стоимостной анализ (ФСА). В каких случаях используется каждый из них, и как их совместное применение усиливает аналитические возможности?
25. Как на основе данных о маргинальном доходе и лимитирующем факторе принимается решение об ассортименте продукции? Проиллюстрируйте на примере предприятия с ограниченными машино-часами.
26. Какие затраты являются релевантными при принятии специального заказа, а какие – нет? Как учесть альтернативные издержки при оценке такого заказа?

27. Опишите алгоритм решения «производить или покупать» (make-or-buy) с учётом постоянных затрат и альтернативного использования мощностей. Какой аналитический инструментарий здесь применяется?

28. Как определить, следует ли прекратить выпуск продукта, если он имеет отрицательную рентабельность по полной себестоимости, но положительный маржинальный доход? Обоснуйте на основе концепции избегаемых затрат.

29. Приведите методику оценки инвестиционных проектов (NPV, IRR) и объясните, почему бухгалтерская прибыль не является достаточным критерием для долгосрочных решений о капиталовложениях.

30. Как нормирование труда и планирование трудовых ресурсов влияет на себестоимость и качество принимаемых управленческих решений? Приведите пример, когда неправильное нормирование приводит к ошибочной оценке экономической эффективности проекта.

31. Почему трудовые ресурсы принципиально отличаются от материальных и финансовых? Как эти особенности влияют на методы оценки эффективности их использования?

32. Опишите систему показателей: производительность труда, трудоёмкость, фондовооружённость, соотношение темпов роста производительности и зарплаты. Как эти показатели увязываются с себестоимостью и прибылью предприятия? Приведите пример расчёта и интерпретации отклонений.

33. Какие затраты на персонал являются переменными, а какие постоянными? Приведите примеры. Как выделение релевантных затрат помогает в решении о специальном заказе, аутсорсинге или сокращении штата?

34. Опишите основные методы нормирования (хронометраж, ФРД, микроэлементное, укрупнённое). Как пересмотр норм влияет на себестоимость, заработную плату и мотивацию персонала? Какие риски возникают при завышении или занижении норм?

35. Что такое HR-брендинг и внутренний маркетинг? Как инвестиции в обучение и развитие персонала оцениваются экономически (ROI обучения)? Приведите методику расчёта экономического эффекта от снижения текучести или роста производительности после обучения.

36. Как учесть затраты на персонал при выборе между собственным производством и аутсорсингом? Какие затраты являются релевантными, а какие безвозвратными? Приведите пример, когда аутсорсинг выгоден несмотря на более высокую цену из-за экономии на постоянных затратах.

37. Какие меры позволяют повысить производительность труда без увольнений (автоматизация, совмещение, ERP, переобучение)? Как количественно оценить эффект от таких мероприятий и как это отражается на финансовых результатах? Приведите конкретный расчёт экономии.

38. Управленческие решения на основе маржинального анализа с учётом трудовых затрат.

39. Как определить оптимальную загрузку персонала при наличии лимитирующего фактора (например, дефицит квалифицированных рабочих часов)? Какой продукт следует производить в первую очередь и как это влияет на общую прибыль?

40. Ожидаемый ответ: использование показателя маржинального дохода на единицу лимитирующего фактора (человеко-час), сравнение альтернатив.

41. Из каких элементов складываются затраты, связанные с текучестью (подбор, адаптация, потери производительности, обучение)? Как рассчитать экономический ущерб от текучести и оценить эффективность мероприятий по её снижению?

42. Комплексная оценка эффективности использования трудовых ресурсов в рамках проектной деятельности.

43. Предложите алгоритм анализа эффективности использования персонала для конкретного структурного подразделения (например, цеха) за отчётный период. Какие

данные потребуются, какие показатели рассчитать и как интерпретировать результаты для принятия управленческих решений?

7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену

Не предусмотрено учебным планом

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Зачет проводится по билетам, каждый из которых содержит 12 тестовых вопроса, 5 стандартных задания, 1 прикладное задание. Каждый правильный ответ на вопрос оценивается в 0,5 балла, стандартное задание в 2 балла, прикладное задание оценивается в 4 баллов.

Максимальное количество набранных баллов на зачете –20.

1. Оценка «Не зачтено» ставится в случае, если студент набрал менее 14 баллов.

2. Оценка «Зачтено» ставится в случае, если студент набрал от 14 до 20 баллов.

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Концепции и основные направления управления ресурсами и затратами.	ПК-2, ПК-5	Тест, устный опрос
2	Тема 2. Классификация ресурсов и затрат	ПК-2, ПК-5	Тест , самостоятельная работа
3	Тема 3. Модели управления ресурсами	ПК-2, ПК-5	Тест, устный опрос
4	Тема 4. Ресурсосбережение	ПК-2, ПК-5	Тест, самостоятельная работа
5	Тема 5. Отечественные и зарубежные методы управления затратами	ПК-2, ПК-5	Тест, устный опрос
6	Тема 6. Функциональный метод учета затрат	ПК-2, ПК-5	Тест, самостоятельная работа
7	Тема 7. Информация о ресурсах и затратах для принятия управленческих решений	ПК-2, ПК-5	Тест, самостоятельная работа

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Ответы на теоретические вопросы представляются студентом на бумажном носителе. Время, отводимое на теоретические вопросы, составляет 20 минут. Затем осуществляется проверка ответов на вопросы экзаменатором и выставляется оценка согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных заданий осуществляется с использованием выданных заданий на бумажном носителе. Время решения задач 20 мин. Затем осуществляется проверка решения заданий преподавателем и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных заданий осуществляется с использованием выданных заданий на бумажном носителе. Время решения задач 20 мин. Затем осуществляется проверка решения заданий преподавателем и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Управление затратами на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. А. Кунин [и др.] ; Кунин В. А., Синцова Е. А., Румянцева А. Ю., Кунина В. А. - Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2020. - 135 с. - Книга из коллекции ИЭО СПбУТУиЭ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-94047-845-4. URL: <https://e.lanbook.com/book/246392>:

2. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература

3. Мухина, И. С. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности деятельности компании : учебное пособие / И. С. Мухина. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2023. — 86 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138817.html> (дата обращения: 25.06.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Управление ресурсами субъекта малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Г. М. Загидуллина [и др.] ; Загидуллина Г. М., Боровских О. Н., Евстафьева А. Х., Марфина Л. В., Мустафина Л. Р., Мухаррамова Э. Р., Низамова А. Ш., Файзуллин И. Э. - Казань : КГАСУ, 2016. - 228 с. - Книга из коллекции КГАСУ - Экономика и менеджмент. URL: <https://e.lanbook.com/book/157491>

5. Управление затратами фирмы [Электронный ресурс] : методическое пособие для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 «экономика» / И. С. Сыркова ; Сыркова И. С. - Сочи : СГУ, 2022. - 32 с. - Книга из коллекции СГУ - Экономика и менеджмент. URL: <https://e.lanbook.com/book/351200>

6. Нормирование труда на предприятии : учебник для вузов / под редакцией Р. А. Галиахметова, Ю. Г. Одегова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19106-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589744>

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Комплект лицензионного программного обеспечения:

Лицензионное ПО:

Лицензионный договор на программное обеспечение «Альт-Инвест-Прим»

Свободно распространяемое ПО:

LibreOffice;

Paint.NET

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. Образовательный портал ВГТУ: <https://old.education.cchgeu.ru/>
2. Электронная библиотека ВГТУ: <https://bibl.cchgeu.ru/catalog/>
3. Информационно -справочная система ВГТУ: <https://wiki.cchgeu.ru/>
4. Электронно-библиотечная система IPR SMART: <https://www.iprbookshop.ru/>
5. Электронно-библиотечная система "Лань": <https://e.lanbook.com/>
6. Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU: <https://elibrary.ru/>
7. Базы данных ИНИОН РАН: <https://inion.ru/ru/library/bazy-dannykh-inion-ran/>
8. РЦНИ (Российский центр научной информации): <https://www.rcsi.science/>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, оснащённая мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиаматериалов.

Аудитории для практических занятий, оснащённая демонстарционным оборудованием мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиаматериалов.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное техническими средствами обучения: персональными компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Управление ресурсами и затраты предприятия» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков расчета затрат. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
----------	-----------------------------	----------------------------	--

Лист согласования

Автор	Савич Юлия Анатольевна	Подписано	02.07.2026 14:17:05
Заведующий кафедрой	Красникова Анна Владимировна	Подписано	02.07.2026 14:51:06
Руководитель образовательной программы	Гунина Инна Александровна	Подписано	02.07.2026 15:04:50
Декан факультета	Баркалов Сергей Алексеевич	Утверждено	03.07.2026 9:44:02