

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

**Филиал РГГУ в г. Домодедово**

Кафедра экономико-управленческих дисциплин

### **Б1.В.13 УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ**

#### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) «Менеджмент организации»  
Уровень высшего образования «бакалавриат»

Форма обучения очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Домодедово 2023

Управление затратами  
Рабочая программа дисциплины  
Составитель:  
к.э.н., доцент Ферафонтова М.В.

**УТВЕРЖДЕНО**  
Протокол заседания кафедры  
экономико-управленческих дисциплин  
филиала РГГУ в г. Домодедово  
№ 9 от 16.03.2023 г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

1.1 Цель и задачи дисциплины

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

### **2. Структура дисциплины**

### **3. Содержание дисциплины**

### **4. Образовательные технологии**

### **5. Оценка планируемых результатов обучения**

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

### **9. Методические материалы**

9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

9.3. Иные материалы

## **Приложения**

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Рабочая программа учебной дисциплины является частью образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки ФГОС ВО 38.03.02 «Менеджмент».

Целью освоения дисциплины «Управление затратами» является формирование у студентов системных представлений, комплекса знаний и навыков в отношении управления затратами, способствующих применению на практике современных ценовых стратегий с учетом тенденций рынка и действующего законодательства.

Задачи дисциплины:

- изучить основные методы управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности предприятия;
- ознакомиться с экономическими методами анализа и управления затратами на предприятии;
- овладеть навыками самостоятельного сбора, обработки и подготовки информации в области затрат для выбора и принятия хозяйственных решений;
- определять и выбирать системы управления затратами соответствующие целям и условиям работы предприятия.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Коды компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Понимает экономические законы и их проявления в различных областях жизнедеятельности	Знать: - виды затрат; - методы анализа затрат.  Уметь: - принимать решения в части выбора метода анализа затрат в условиях конкретного предприятия.  Владеть: - навыками управления затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности.
ПК-3 Способен обеспечивать тактическое управление процессами планирования и организации производственной деятельности на уровне структурного подразделения	ПК-3.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производственной деятельностью	Знать: - теоретические основы и практические аспекты управления затратами на предприятиях.  Уметь: - прогнозировать и планировать затраты.  Владеть: - навыками разработки политики управления затратами на предприятии.

	ПК-3.2 Обеспечивает организацию тактического управления процессами производственной деятельности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы контроллинга как метода управления затратами.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять затраты на различных стадиях жизненного цикла продукта, увязывать затраты с качеством продукции.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками контроля и минимизации затрат на предприятиях.</li> </ul>
--	--	--

### 1.3. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление затратами в организациях городского хозяйства» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленность «Менеджмент организации»

Изучению дисциплины «Управление затратами» предшествует изучение следующих дисциплин: «Микроэкономика», «Финансовый учёт».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Управление рисками», «Управление проектами».

## 2. Структура дисциплины

### Для очной формы обучения набор 2023

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 42 ч, самостоятельная работа обучающихся 66 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
			Контактная		Промежуточная аттестация	Самостоятельная работа	
			Лекции	Практические занятия			
1	Тема 1. Сущность управления затратами предприятия.	5	4	4		13	Доклад
2	Тема 2. Классификация текущих затрат.	5	4	5		13	Доклад

<b>3</b>	Тема 3. Методы управления затратами в организациях городского хозяйства	5	4	5		13	Доклад
<b>4</b>	Тема 4. Контроллинг как метод управления затратами.	5	4	4		13	Доклад
<b>5</b>	Тема 5. Управление затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности.	5	4	4		14	Тестирование
	Зачёт с оценкой	5					
	<b>Всего</b>		<b>20</b>	<b>22</b>		<b>66</b>	

### Для очно-заочной формы обучения набор 2023

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 24 ч, самостоятельная работа обучающихся 84 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
			Контактная		Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация	
			Лекции	Практические занятия			
<b>1</b>	Тема 1. Сущность управления затратами предприятия.	7	2	3		17	Доклад
<b>2</b>	Тема 2. Классификация текущих затрат.	7	2	3		17	Доклад
<b>3</b>	Тема 3. Методы управления затратами в организациях городского хозяйства	7	2	3		17	Доклад
<b>4</b>	Тема 4. Контроллинг как метод управления затратами.	7	2	3		17	Доклад
<b>5</b>	Тема 5. Управление затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности.	7	2	2		16	Тестирование

	Зачет с оценкой	7					
	<b>Всего</b>		<b>10</b>	<b>14</b>		<b>84</b>	

### **3. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Сущность управления затратами предприятия.**

Понятие и значение «управление затратами».

Понятие «затраты», «расходы», «издержки».

Цель и задачи управления затратами.

Субъекты, объекты и функции управления затратами.

Техника управления затратами. Понятие экономических и бухгалтерских затрат.

Понятие «место возникновения затрат» «носитель затрат», «центр затрат».

Основные принципы управления затратами на предприятии.

#### **Тема 2. Классификация затрат.**

Общие положения классификации затрат.

Классификация затрат по экономическим элементам.

Классификация и содержание затрат на производство продукции и определение прибыли.

Классификация затрат на производство продукции и определение прибыли.

Классификация затрат на производство по экономическим элементам.

Классификация производственных затрат по статьям расхода.

Классификация производственных затрат для принятия управленческих решений краткосрочного характера.

#### **Тема 3. Методы управления затратами в организациях городского хозяйства.**

Методы деления затрат на постоянные и переменные.

Использование маржинального подхода в управление затратами.

Анализ соотношения «затраты-объемприбыль» (CVP-анализ).

Вклад на покрытие.

Маржинальный запас рентабельности.

Операционный рычаг. Влияние структуры затрат на прибыль.

Анализ структуры затрат.

#### **Тема 4. Контроллинг как метод управления затратами.**

Сущность, значение и уровни контроллинга.

Этапы организации системы контроллинга в компании.

Практическое использование контроллинга.

#### **Тема 5. Управление затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности.**

Принятие решения по ценообразованию.

Принятие решения по производству новой продукции.

#### 4. Образовательные технологии

При реализации программы дисциплины «Управление затратами» используются различные образовательные технологии: аудиторные занятия проводятся в виде лекций и практических занятий. Лекции проводятся по типу проблемных лекций, лекций-дискуссий, лекций с разбором конкретных ситуаций.

На Практических занятиях, проводимых по типу занятие-дискуссия, занятие - развернутая беседа с обсуждением докладов, предусмотрено обсуждение основополагающих и наиболее сложных вопросов курса, заслушивание докладов. Темы практических занятий отражают последовательность изучения курса в соответствии с программой.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку докладов, самоконтроль, работу с нормативно-правовыми актами и информационными ресурсами.

№ п/п	Наименование темы	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1	2	3	4
1.	Тема 1. Сущность управления затратами предприятия.	Лекция 1	Вводная лекция
		Практическое занятие 1	Доклады
2.	Тема 2. Классификация затрат.	Лекция 1	Лекция-дискуссия
		Практическое занятие 2	Доклады
3.	Тема 3. Методы управления затратами на малых предприятиях.	Лекция 2	Проблемная лекция
		Практическое занятие 3	Доклады
4.	Тема 4. Контроллинг как метод управления затратами.	Лекция 2	Лекция
		Практическое занятие 4	Доклады
5.	Тема 5. Управление затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности.	Лекция 3	Лекция с проблемным изложением
		Практическое занятие 5	Тестирование

#### Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Наименование темы	Наименование оценочного средства
1	УК-10.1	Тема 1. Сущность управления затратами предприятия Тема 2. Классификация текущих затрат	Доклады Тестирование Зачёт с оценкой
2	ПК-3.1	Тема 3. Методы управления затратами в организациях городского хозяйства Тема 5. Управление затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности	Доклады Тестирование Зачёт с оценкой
3	ПК-3.2	Тема 4. Контроллинг как метод	Доклады



		управления затратами	Тестирование Зачёт с оценкой
--	--	----------------------	---------------------------------

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов за одну работу	Максимальное количество баллов всего
Посещение лекций	2	20
Подготовка и защита доклада	5	30
Тестирование	10	10
Всего за текущий контроль		60
Зачёт с оценкой		40
Итого за семестр		100

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82			C
56 – 67			D
50 – 55	удовлетворительно	зачтено	E
20 – 49			FX
0 – 19			F
	неудовлетворительно	не зачтено	

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A, B	«отлично»/«зачтено» (отлично) /«зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически

		<p>стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/«зачтено» (хорошо)/«зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>
67-50/ D, E	«удовлетворительно»/«зачтено» (удовлетворительно)/«зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/«не зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной</p>

		<p>аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>
--	--	--

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### **Примерная тематика докладов**

1. Управление затратами некоммерческих организаций.
2. Прогнозирование и планирование затрат компании.
3. Концепция контроллинга.
4. Анализ систем учета затрат, используемых для управления затратами.
5. Сущность и особенности «бюджета затрат» и «сметы затрат».
6. Основные концепции управления затратами.
7. Методы калькулирования себестоимости.
8. Проблемы цены и ценообразования в работах видных экономистов.
9. Рыночное и централизованное ценообразование.
10. Ценовая информация и ее роль в принятии решения по ценам.

#### **Примерный вариант тестов**

1. Порог рентабельности – это:
  - а) такая выручка, которая равна переменным затратам;
  - б) такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибылей;
  - в) такая выручка от реализации, при которой предприятие имеет прибыль.
  
2. Имеют ли право налоговые органы регламентировать процесс свободного рыночного ценообразования на стадии формирования цены:
  - а) не имеют;
  - б) имеют;
  - с) имеют, только на продукцию предприятий-монополистов.
  
3. Продажная цена на продукцию общественного питания включает:
  - а) издержки обращения и наценку;
  - б) затраты на оплату труда и наценку;
  - с) калькуляцию, наценку.
4. При увеличении объема выпуска продукции в отчетном периоде как меняются постоянные затраты:

- а) Увеличиваются
- б) Уменьшаются
- в) Остаются неизменными
- г) Нет правильного ответа.

5. Выбор базы распределения косвенных расходов:

- а) Устанавливается законодательством,
- б) Согласовывается с налоговой инспекцией
- в) Определяется организацией самостоятельно
- г) Согласовывается с партнерами по бизнесу.

6. Постоянные затраты предприятия – это:

- а) Затраты на ресурсы по ценам, действовавшим в момент их приобретения
- б) Минимальные затраты на производства продукции
- в) Затраты, которые несет предприятие даже в том случае, если продукция не производится
- г) Коммерческие затраты.

7. Какие из следующих видов затрат относятся к переменным затратам:

- а) Фонд заработной платы административного персонала
- б) Сырье на производство продукции
- в) Аренда производственного цеха
- г) Амортизация станков и оборудования.

8. При формировании полной фактической себестоимости общехозяйственные расходы:

- а) Включаются в определенной доле в себестоимость отдельных видов продукции
- б) Относятся на финансовый результат
- в) Включаются в стоимость незавершенного производства
- г) Включаются в стоимость внереализационных расходов.

9. При уменьшении объемов выпуска продукции как меняются переменные затраты:

- а) Уменьшаются
- б) Увеличиваются
- в) Остаются неизменными
- г) Частично увеличиваются.

10. При применении системы «директ-костинг» остатки незавершенного производства и готовой продукции оцениваются:

- 1. По полной себестоимости
- 2. По неполной себестоимости
- 3. По фактической себестоимости
- 4. По рыночным ценам.

11. Расходы включают в себя:

- а) Затраты, связанные с производством продукции
- б) Затраты, связанные с производством и реализацией продукции
- в) Затраты и убытки, возникающие в процессе деятельности организации
- г) Затраты на реализацию продукции.

12. При применении системы «директ-костинг» в себестоимость продукции (работ, услуг) включаются:

- а) Прямые затраты
- б) Косвенные затраты
- в) Накладные расходы
- г) Прямые и косвенные затраты

13. Себестоимость продукции – это:

- а) Уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов
- б) Уменьшение капитала организации, вследствие возникновения обязательств
- в) Выраженные в денежной форме затраты на производство и реализацию продукции
- г) Стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции природных ресурсов, материалов, топлива, трудовых ресурсов и других ресурсов

14. Амортизация производственного оборудования относится к:

- а) Прямым затратам
- б) Косвенным затратам
- в) Материальным затратам
- г) Прочим затратам

15. Затраты на охрану труда относятся к:

- а) Материальным затратам
- б) Трудовым затратам
- в) Социальным затратам
- г) Прочим затратам

16. Косвенные затраты являются аналогом:

- а) Прямых затрат
- б) Накладных затрат
- в) Переменных затрат
- г) Постоянных затрат

17. К основным расходам не относятся:

- а) Заработная плата основных производственных рабочих
- б) Затраты на сырье и материалы
- в) Заработная плата служащих предприятия
- г) Амортизация производственного оборудования

18. Сырье и материалы не списываются на себестоимость продукции:

- а) По себестоимости каждой единицы
- б) По средней себестоимости
- в) По методу фифо
- г) По рыночной стоимости

19. В фонд заработной платы предприятия входит:

- а) Заработная плата работников предприятия
- б) Премии за высокие производственные показатели
- в) Сумма районного коэффициента
- г) Все выше перечисленное

20. Отчисления в социальные фонды – это:
- а) Сумма начисленного единого социального налога
  - б) Сумма начислений очередных отпусков
  - в) Сумма начислений по листам временной нетрудоспособности
  - г) Сумма налога на доходы физических лиц
21. Применяя тот или иной способ начисления амортизации можно:
- а) Уменьшить себестоимость продукции
  - б) Увеличить себестоимость продукции
  - в) Все выше перечисленное
  - г) Нет правильного ответа
22. К материальным затратам относятся:
- а) Покупные полуфабрикаты
  - б) Затраты на сертификацию продукции
  - в) Услуги нотариуса
  - г) Заработная плата кладовщиков
23. В состав прочих расходов не входят:
- а) Затраты на сертификацию продукции
  - б) Расходы на получении лицензий,
  - в) Расходы на охрану труда,
  - г) Расходы на рекламу
24. Количество рабочих, необходимых для выполнения производственной программы, рассчитывается с использованием:
- а) Метода по трудоемкости
  - б) Метода по нормам выработки
  - в) Метода по рабочим местам
  - г) Все выше перечисленное
25. На оптимальную величину партию закупаемого сырья не влияет:
- а) Цена единицы закупаемого сырья
  - б) Издержки по обслуживанию закупок
  - в) Заработная плата экспедиторов
  - г) Издержки по складированию сырья
26. Стоимость возвратных отходов относится к:
- а) Материальным затратам
  - б) Прочим затратам
  - в) Трудовым затратам
  - г) Нет правильного варианта ответа
27. Начисления за очередной отпуск производственных рабочих относится к:
- а) Прямым расходам
  - б) Косвенным расходам
  - в) Переменным затратам
  - г) Прочим затратам
28. Начисление амортизации основных средств производится:
- а) Независимо от результатов производственной деятельности

предприятия

- б) Зависимости от результатов производственной деятельности предприятия
- в) В зависимости от полученной прибыли
- г) В зависимости от полученной выручки

29. Стоимость тары и упаковки относится к:

- а) Прочим расходам
- б) Прямым расходам
- в) Коммерческим расходам
- г) Материальным расходам

30. Косвенные затраты – это:

- а) Затраты на брак продукции
- б) Затраты на транспортировку сырья
- в) Общехозяйственные расходы
- г) Амортизация станков и оборудования

31. Штрафы и пени за нарушение условий договоров поставки сырья относятся к:

- а) Материальным затратам
- б) Внереализационным расходам
- в) Прочим затратам
- г) Прямым затратам

32. Амортизация нематериальных активов списывается на:

- а) Себестоимость продукции
- б) Финансовый результат
- в) Прочие расходы
- г) Нет правильного ответа

33. Выявленное отклонение во времени обработки детали в сторону увеличения свидетельствует:

- а) О неквалифицированном исполнении
- б) Об изменении ассортимента
- в) Об изменении оплаты труда
- г) Об изменении качества продукции

34. Себестоимость продукции зависит от:

- а) Выручки от реализации продукции
- б) Чистой прибыли
- в) Внереализационных доходов и расходов
- г) Расходов на производство и реализацию продукции

35. Увеличение таможенных пошлин на партию импортного сырья:

- а) Увеличивает трудовые затраты
- б) Увеличивает материальные затраты
- в) Увеличивает прочие затраты
- г) Нет правильного варианта ответа

36. В расчет плановой отпускной цены единицы продукции производственного предприятия не входит:

- а) Рентабельность себестоимости единицы продукции
- б) Плановая себестоимость единицы продукции
- в) Налог на добавленную стоимость
- г) Налог на прибыль предприятия

37. При увеличении объемов выпуска продукции сумма начисленной амортизация основных производственных фондов:

- а) Увеличивается
- б) Уменьшается
- в) Остается неизменной
- г) Нет правильного варианта ответа

38. Налог на доходы физических лиц:

- а) Уменьшает себестоимость продукции
- б) Увеличивает себестоимость продукции
- в) Входит в себестоимость продукции
- г) Уменьшает выручку от реализации продукции

39. В себестоимость продукции не входит:

- а) Выручка от реализации продукции
- б) Единый социальный налог
- в) Таможенные пошлины
- г) Командировочные расходы

40. К трудовым затратам относятся:

- а) Сумма заработной платы за работу в праздничные дни
- б) Сумма заработной платы за работу в ночное время
- в) Сумма заработной платы за работу в сверхурочное время
- г) Все выше перечисленное

41. Кредиторская задолженность:

- а) Увеличивает себестоимость продукции
- б) Уменьшает себестоимость продукции
- в) Не изменяет себестоимость продукции
- г) Нет правильного варианта ответа

42. Начисленные дивиденды учредителям предприятия:

- а) Относятся на себестоимость продукции
- б) Не относятся на себестоимость продукции
- в) Уменьшают выручку от реализации продукции
- г) Уменьшают уставный капитал предприятия

43. Расходы на рекламу продукции – это:

- а) Прямые расходы
- б) Переменные расходы
- в) Коммерческие расходы
- г) Постоянные расходы



## Примерные вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Понятие и значение «управление затратами».
2. Понятие «затраты», «расходы», «издержки».
3. Цель и задачи управления затратами.
4. Субъекты, объекты и функции управления затратами.
5. Техника управления затратами. Понятие экономических и бухгалтерских затрат.
6. Понятие «место возникновения затрат» «носитель затрат», «центр затрат».
7. Основные принципы управления затратами на предприятии.
8. Общие положения классификации затрат.
9. Классификация затрат по экономическим элементам.
10. Классификация и содержание затрат на производство продукции и определение прибыли.
11. Классификация затрат на производство продукции и определение прибыли.
12. Классификация затрат на производство по экономическим элементам.
13. Классификация производственных затрат по статьям расхода.
14. Классификация производственных затрат для принятия управленческих решений краткосрочного характера.
15. Классификация затрат для осуществления контроля и регулирования.
16. Методы деления затрат на постоянные и переменные.
17. Использование маржинального подхода в управление затратами.
18. Анализ соотношения «затраты-объем-прибыль» (CVP-анализ).
19. Вклад на покрытие.
20. Маржинальный запас рентабельности.
21. Операционный рычаг. Влияние структуры затрат на прибыль.
22. Анализ структуры затрат.
23. Сущность, значение и уровни контроллинга.
24. Этапы организации системы контроллинга в компании.
25. Практическое использование контроллинга.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Основная литература

1. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/3780](http://www.dx.doi.org/10.12737/3780). - ISBN 978-5-16-003472-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052242>

#### Дополнительная литература

1. Хегай, Ю. А. Управление затратами : учебное пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-7638-3222-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84172.html> (дата обращения: 06.03.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Гаранина, М. П. Управление затратами и ценообразование : учебное пособие / М. П. Гаранина, О. А. Бабордина. — Самара : Самарский государственный

технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 154 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90962.html>

### Интернет-ресурсы

1. Министерство промышленности и торговли РФ: [www/minprom.gov.ru](http://www.minprom.gov.ru)
2. Министерство финансов: [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
3. Служба по тарифам Иркутской области: <http://sti.govirk.ru>
4. Федеральная налоговая служба: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)
5. Федеральная служба государственной статистики / Режим доступа: <http://www.gks.ru>
6. Федеральная служба по тарифам: [www.fstrf.ru](http://www.fstrf.ru)

#### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.eios.dom-rggu.ru/> - электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) филиала РГГУ в г.Домодедово
2. <http://www.znanium.com> - Электронные учебники электронно-библиотечной системы Znanium
3. Министерство финансов РФ - [www.minfm.ru](http://www.minfm.ru)
4. Министерство экономического развития и торговли РФ - [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
5. Министерство иностранных дел РФ - [www.gov.ru](http://www.gov.ru)
6. Российский центр содействия иностранным инвестициям при Министерстве экономического развития и торговли РФ - [www.fipc.ru](http://www.fipc.ru)
7. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) - [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
8. Институт транснациональных корпораций - [www.itnc.ru](http://www.itnc.ru)
9. Федеральная служба государственной статистики России - [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
10. Российская государственная библиотека - [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) - <http://www.iprbookshop.ru>
12. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>

Состав современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочных систем (ИСС) (2023 г.)

№п /п	Наименование
1	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

### 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Реализация учебной дисциплины требует наличия лекционного кабинета со следующим оборудованием:

1. Ноутбук с программным обеспечением Microsoft PowerPoint;
2. Проектор для демонстрации слайдов Microsoft PowerPoint;
3. Экран для демонстрации слайдов Microsoft PowerPoint.

Для преподавания дисциплины необходим доступ к электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) филиала, электронному каталогу библиотеки института, а также оборудование для мультимедийных презентаций.

Освоение дисциплины предполагает использование академической аудитории для проведения лекционных и практических занятий с необходимыми техническими средствами (оборудование для мультимедийных презентаций).

Состав программного обеспечения (ПО) (2023 г.)

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Операционная система тонких клиентов WTware	WTware	Лицензионное
2	Windows server 2008	Microsoft	Лицензионное
3	Microsoft office 2010/2013	Microsoft	Лицензионное
4	Windows 7 Pro	Microsoft	Лицензионное
5	MyTestXPro	MyTestX	Лицензионное
6	Windows server 2012	Microsoft	Лицензионное
7	Windows 8.1	Microsoft	Лицензионное
8	Windows 10 Pro	Microsoft	Лицензионное
9	Dr. Web	Dr. Web	Лицензионное
10	Касперский	Лаборатория Касперского	Свободно распространяемое
11	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	Свободно распространяемое
12	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	Свободно распространяемое
13	Adobe Acrobat Reader 9	Adobe Systems	Лицензионное
14	Zoom	Zoom	Лицензионное

#### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;

- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы практических занятий**

#### **Практическое занятие №1 «Сущность управления затратами предприятия»**

##### **Вопросы для обсуждения:**

- 1) Понятие и сущность затрат организации
- 2) Различия в понятиях «затраты» и «расходы»
- 3) Роль затрат в системе управления и планирования деятельности предприятия;
- 4) Основные задачи управления затратами организации в условиях рыночной экономики;

##### **Основная литература**

1. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/3780](http://www.dx.doi.org/10.12737/3780). - ISBN 978-5-16-003472-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052242>

##### **Дополнительная литература**

1. Хегай, Ю. А. Управление затратами : учебное пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-7638-3222-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84172.html> (дата обращения: 06.03.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Гаранина, М. П. Управление затратами и ценообразование : учебное пособие / М. П. Гаранина, О. А. Бабордина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 154 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90962.html>

#### **Практическое занятие №2 «Классификация затрат»**

##### **Вопросы для обсуждения:**

- 1) Виды затрат;
- 2) Различные подходы к классификации затрат
- 3) Единовременные и текущие затраты;
- 4) Постоянные и переменные затраты;
- 5) Прямые и косвенные затраты

##### **Основная литература**

1. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/3780](http://www.dx.doi.org/10.12737/3780). - ISBN 978-5-16-003472-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052242>

##### **Дополнительная литература**

1. Хегай, Ю. А. Управление затратами : учебное пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-7638-3222-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система

IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84172.html> (дата обращения: 06.03.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Гаранина, М. П. Управление затратами и ценообразование : учебное пособие / М. П. Гаранина, О. А. Бабордина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 154 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90962.html>

### **Практическое занятие №3 «Методы управления затратами на малых предприятиях»**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1) Система управления затратами «Стандарт-кост»
- 2) Система управления затратами «Директ-костинг»
- 3) ABC-костинг;
- 4) Современные системы управления затратами в современной мировой практике;

#### **Основная литература**

1. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/3780](http://www.dx.doi.org/10.12737/3780). - ISBN 978-5-16-003472-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052242>

#### **Дополнительная литература**

1. Хегай, Ю. А. Управление затратами : учебное пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-7638-3222-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84172.html> (дата обращения: 06.03.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Гаранина, М. П. Управление затратами и ценообразование : учебное пособие / М. П. Гаранина, О. А. Бабордина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 154 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90962.html>

### **Практическое занятие №4 «Контроллинг как метод управления затратами»**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1) Управление затратами по местам и центрам ответственности
- 2) Функции системы контроллинга
- 3) Организация системы контроллинга на предприятии

#### **Основная литература**

1. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/3780](http://www.dx.doi.org/10.12737/3780). - ISBN 978-5-16-003472-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052242>

#### **Дополнительная литература**

1. Хегай, Ю. А. Управление затратами : учебное пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-7638-3222-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84172.html> (дата обращения: 06.03.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Гаранина, М. П. Управление затратами и ценообразование : учебное пособие / М. П. Гаранина, О. А. Бабордина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 154 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90962.html>

## **Практическое занятие №5 «Управление затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности»**

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1) Планирование ассортимента продукции в зависимости от объема выпуска;
- 2) Организация учета затрат и формирование себестоимости продукции на малых предприятиях;
- 3) Управление затратами и ценообразование.

### **Основная литература**

1. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/3780](http://www.dx.doi.org/10.12737/3780). - ISBN 978-5-16-003472-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052242>

### **Дополнительная литература**

1. Хегай, Ю. А. Управление затратами : учебное пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-7638-3222-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84172.html> (дата обращения: 06.03.2020). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Гаранина, М. П. Управление затратами и ценообразование : учебное пособие / М. П. Гаранина, О. А. Бабордина. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 154 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90962.html>

## **9.2. Методические рекомендации по выполнению проверочных работ**

### *1. Суть и значение проверочной работы.*

Проверочная работа является документом, свидетельствующими об уровне самостоятельной работы и степени овладения студентами программного материала и его умением кратко и доходчиво проанализировать и изложить в письменной форме выбранную тему.

Выполнение работ существенно влияет на самообразование студентов как специалистов в области мировой экономики, так как это является важным видом самостоятельной интеллектуальной деятельности.

### *2. Цели проверочной работы:*

Целью работы являются: развитие интереса студента(ки) к проблемам мировой экономики; умение работать с различными источниками информации; делать правильные выводы и эффективные предложения.

### *3. Порядок подготовки проверочной работы.*

Тема контрольной работы выбирается студентами самостоятельно.

После выбора темы слушателям необходимо составить предварительный список литературы. Весьма полезно использование оперативных материалов конкретных предприятий и организаций, а также иностранных источников.

Готовая работа в напечатанной форме сдается ведущему курс преподавателю.

### *4. Требования к проверочной работе.*

Главный критерий качества работы – полнота и комплексность освещения темы. Каждый раздел работы должен начинаться с соответствующего заголовка по оглавлению с нумерацией каждой страницы. Работа, не отвечающая определенным нормам, к защите не допускается. Небрежно выполненная работа также к защите не допускается.

Работа должна состоять из: оглавления, введения, основных разделов работы, расчетной части (если это курсовая работа), заключения и списка литературных источников.

### *5. Примерная схема структуры проверочной работы.*

#### *Титульный лист*

*Оглавление* - содержание работы с нумерацией страниц.

*Введение.* Здесь формируются цели и задачи работы, обосновываются актуальность и практическая значимость темы, мотивы выбора. Можно отметить также трудности, встретившиеся при написании работы, характер использованных источников.

*Основные разделы работы.* Два, три и более разделов, для полноты освещения темы по основным постановочным вопросам. Постановочные вопросы – это вопросы, раскрывающие суть проблемы или темы. Каждый раздел начинается с заголовка, указанного в оглавлении или содержании с порядковым номером раздела.

*Заключение.* В нем формируются выводы, предложения или рекомендации по совершенствованию мероприятий, касающихся выбранной вами темы.

*Список использованных источников и литературы.* Здесь перечисляются источники, нормативные акты, официальные статистические сборники и публикации, монографии, статьи, периодические издания и так далее, которые были использованы при выполнении курсовой или контрольной работы (обязательно указывать год и место издания).

*Приложение* включает таблицы, схемы, графики, копии контрактов, соглашений, писем, расчеты и т.д. . Причем их наличие значительно повышает ценность работы.



## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа учебной дисциплины является частью образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки ФГОС ВО 38.03.02 «Менеджмент».

Целью освоения дисциплины «Управление затратами» является формирование у студентов системных представлений, комплекса знаний и навыков в отношении управления затратами, способствующих применению на практике современных ценовых стратегий с учетом тенденций рынка и действующего законодательства.

Задачи дисциплины:

- изучить основные методы управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности предприятия;
- ознакомиться с экономическими методами анализа и управления затратами на предприятии;
- овладеть навыками самостоятельного сбора, обработки и подготовки информации в области затрат для выбора и принятия хозяйственных решений;
- определять и выбирать системы управления затратами соответствующие целям и условиям работы предприятия.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

<b>Коды компетенции</b>	<b>Содержание компетенций</b>	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</b>
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Понимает экономические законы и их проявления в различных областях жизнедеятельности	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды затрат;</li> <li>- методы анализа затрат.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать решения в части выбора метода анализа затрат в условиях конкретного предприятия.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками управления затратами в принятии решений в предпринимательской деятельности.</li> </ul>
ПК-3 Способен обеспечивать тактическое управление процессами планирования и организации производственной деятельности на уровне структурного подразделения	ПК-3.1 Осуществляет руководство выполнением типовых задач тактического планирования производственной деятельностью	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы и практические аспекты управления затратами на предприятиях.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозировать и планировать затраты.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки политики управления затратами на предприятии.</li> </ul>
	ПК-3.2 Обеспечивает организацию тактического	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы контроллинга как метода управления</li> </ul>

	<p>управления процессами производственной деятельности</p>	<p>затратами.</p> <p>Уметь: - определять затраты на различных стадиях жизненного цикла продукта, увязывать затраты с качеством продукции.</p> <p>Владеть: - навыками контроля и минимизации затрат на предприятиях.</p>
--	--	---

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, по дисциплине предусмотрена форма промежуточной аттестации в форме зачёта с оценкой.

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола