


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями

  
Ю.И. Трещевский  
*подпись, расшифровка подписи*  
27.04.2020г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.13.02 Внутрифирменное управление

- 1. Шифр и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Бизнес– администрирование
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** д.э.н., проф. Никитина Л.М.
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, протокол №4 от 16.04.2020
- 8. Учебный год:** 2023 / 2024 **Семестр:** 7

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Цель:** освоение студентами совокупности моделей и механизмов эффективного внутрифирменного управления.

**Задачи:** в результате прохождения учебного курса обучающиеся должны:

- изучить теоретические и методические основы организации внутрифирменных экономических отношений;
- получить практические навыки по планированию и составлению внутренней отчетности подразделений предприятия;
- Изучить современные модели экономического управления предприятием.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** Вариативная часть. Дисциплины по выбору.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-4	умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- показатели хозяйственной деятельности предприятий;</li><li>- методы ценообразования;</li><li>- подходы к оценке затрат.</li></ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- проводить анализ деятельности подразделений и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.</li></ul> <p>владеть (иметь навык(и)):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- терминологией в области менеджмента внутрифирменных структур;</li><li>- практическими навыками составления внутренней отчетности подразделений предприятия;</li><li>- навыками анализа и интерпретации отчетности подразделений.</li></ul>
ПК-18	владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- организационные структуры предприятий;</li><li>- показатели хозяйственной деятельности предприятий;</li><li>- формы отчетности предприятий;</li><li>- корпоративные стратегии предприятия;</li><li>- подходы к оценке затрат.</li></ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- планировать операционную деятельность организаций;</li><li>- оценивать условия и последствия принимаемых управленческих решений.</li></ul> <p>владеть (иметь навык(и)):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- терминологией в области менеджмента внутрифирменных структур;</li><li>- практическими навыками составления бюджетов и внутренней отчетности;</li><li>- подразделений предприятия;</li><li>- коммуникативными навыками – ведения переговоров, презентаций.</li></ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час— 3 /108.**

Форма промежуточной аттестации: зачет.

### 13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		7 семестр
Аудиторные занятия	54	54
в том числе: лекции	18	18
практические	36	36
лабораторные	0	0
Самостоятельная работа	54	54
Форма промежуточной аттестации (зачет)	0	0
Итого:	108	108

#### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Основы организации внутрифирменного управления	<p>Понятие внутрихозяйственного механизма. Необходимость формирования эффективного экономического механизма на крупных и средних предприятиях. Организация хозяйственного расчета на предприятиях в период командной экономики. Основное содержание хозяйственного расчета и стимулирования деятельности подразделений. Недостатки и ограниченность практики организации хозяйственного расчета в условиях централизованного планирования.</p> <p>Структуры предприятия. Организационная и производственная структура предприятия. Типы подразделений в зависимости от роли и места в организационной и производственной структуре. Методические основы организации внутрифирменных экономических отношений. Понятие центров ответственности. Типы центров ответственности. Система учета по центрам ответственности. Управленческий учет как информационная основа формирования эффективного внутрихозяйственного механизма. Сущность, назначение и функции управленческого учета. Принципы построения систем управленческого учета. Финансовая структура предприятия.</p>
1.2	Планирование и контроль деятельности подразделений предприятия	<p>Процесс управленческого контроля. Формальная система управленческого контроля: подготовка программы, составление бюджета, измерение и отчетность, анализ. Субъективные аспекты управленческого контроля.</p> <p>Выбор модели планирования и оценки деятельности подразделений. Состав показателей для планирования в зависимости от типа центра ответственности. Понятие затрат и результата деятельности центра ответственности.</p>
1.3	Внутренняя отчетность подразделений предприятия	<p>Понятие, цели и принципы отчетности в системе внутрифирменного управления. Отчетность об условиях и результатах деятельности структурных подразделений предприятия. Требования, предъявляемые к частной внутренней отчетности.</p>
1.4	Трансфертное ценообразование в системе внутрифирменного управления	<p>Понятие и назначение трансфертной цены. Оценка целесообразности применения трансфертных цен. Функции трансфертных цен.</p> <p>Условия применения внутреннего ценообразования. Оценка результатов деятельности подразделения на основе измерения результатов деятельности подразделения в трансфертных</p>

		ценах. Формирование прибыли подразделения. Организация внутренних расчетов между подразделениями. Использование трансфертных цен для экономического обоснования управленческих решений.
1.5	Принятие управленческих решений на основе релевантной информации	Понятие релевантной информации и релевантный подход в управлении. Цикл принятия оперативных управленческих решений. Проблемы альтернативного выбора. Релевантные издержки и поступления.
1.6	Современные модели экономического управления	Алгоритм выбора модели хозяйственного расчета. Разработка стратегии внутрифирменного управления. Управление на основе выделения бизнес-единиц. Постановка бюджетирования. Характеристика административной модели с элементами экономического управления. Современные модели внутрифирменного управления: модель экономического управления по финансовым результатам, модель экономического управления по маргинальному доходу и затратам, модель экономического управления по финансовым результатам с трансфертным ценообразованием, модель экономического управления по маргинальному доходу и затратам с трансфертным ценообразованием. Система внутреннего арбитража. Внутрифирменные претензии и штрафы. Принципы и условия материального стимулирования подразделений предприятия.
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Методические основы организации внутрифирменного управления	Структуры предприятия. Организационная и производственная структура предприятия. Типы подразделений в зависимости от роли и места в организационной и производственной структуре. Понятие центров ответственности. Типы центров ответственности. Система учета по центрам ответственности.
2.2	Планирование деятельности подразделений предприятия	Состав показателей для планирования в зависимости от типа центра ответственности. Бюджетирование по центрам ответственности. Бизнес-план подразделения. Бюджет подразделения. Последовательность разработки бюджетов. Методы бюджетного планирования.
2.3	Формы внутренней отчетности подразделений предприятия	Формы отчетов по уровням управления. Отчет об исполнении сметы центром затрат. Отчет центра прибыли по валовому, остаточному и маргинальному доходу. Отчет центра инвестиций и методы исчисления показателей рентабельности. Отчетность по сегментам бизнеса. Сегменты бизнеса и их виды. Отчетность по отраслевым и территориальным сегментам бизнеса.
2.4	Методы расчета трансфертных цен	Методы расчета трансфертных цен: на основе издержек производства, на основе рыночной цены, на договорной основе. Преимущества и недостатки существующих методов. Модификации основных методов расчета трансфертных цен. Методы распределения прибыли между подразделением и предприятием.
2.5	Принятие управленческих решений на основе релевантной информации	Разрешение типичных хозяйственных ситуаций на основе анализа релевантных затрат: принять или отклонить специальный заказ, производить комплектующие изделия или приобретать, прекращать или продолжать деятельность неприбыльного сегмента, прекращать или продолжать выпуск какой-либо группы товаров и др.
2.6	Современные модели экономического управления	Современные модели внутрифирменного управления: модель экономического управления по финансовым результатам, модель экономического управления по маргинальному доходу и затратам, модель экономического управления по финансовым результатам с трансфертным ценообразованием, модель экономического управления по маргинальному доходу и затратам с трансфертным ценообразованием.

## 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Общие проблемы организации внутрифирменного управления	4	6		9	19
2	Планирование и контроль деятельности подразделений предприятия	4	6		9	19
3	Внутренняя отчетность подразделений предприятия	2	6		9	17
4	Трансфертное ценообразование в системе внутрифирменного управления	4	6		9	19
5	Принятие управленческих решений на основе релевантной информации	2	6		9	17
6	Современные модели экономического управления	2	6		9	17
	Итого:	18	36		54	108

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: изучение основной и дополнительной литературы; решение задач; подготовка тематических докладов.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Булгакова С. В. Управленческий учет в принятии решений : учебник / С.В. Булгакова ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018 .— 120 с.
2	Друри, К. Управленческий и производственный учет: Вводный курс : учебник / К. Друри ; ред. Л. В. Речицкая ; пер. В. Н. Егоров .— 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити, 2015 .— 735 с. — ( <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117550">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117550</a> ).

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Экономика предприятия : учебное пособие / Воронеж. гос. ун-т ; [под ред. Ю.И. Трещевского, А.Ю. Кособуцкой] .— Воронеж : Истоки, 2018 .— 203 с.
4	Стрелкова Л. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева .— Москва : Юнити, 2015 .— 367 с. — ( <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114539</a> ).
5	Чиркова И. Г. Внутрифирменное планирование проектной деятельности : учебное пособие / И.Г. Чиркова, К.Ч. Акберов .— Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2015 .— 64 с. — ( <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=438301">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=438301</a> ).

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
1	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ». — ( <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> ).
2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online". - ( <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> ).

#### 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Друри, К. Управленческий и производственный учет: Вводный курс : учебник / К. Друри ; ред. Л. В. Речицкая ; пер. В. Н. Егоров .— 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити,

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы:** оборудование, предоставляющее технические возможности для просмотра компьютерных презентаций; доступ к сети Интернет. Программа курса реализуется с применением дистанционных образовательных технологий.

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:** специализированная мебель, мультимедиа-проектор, ноутбук.

**19. Фонд оценочных средств:**

**19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения**

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС (средства оценивания)
ПК–4	Знать: - показатели хозяйственной деятельности предприятий; - методы ценообразования; - подходы к оценке затрат.	Разделы 1–4	Контрольная работа
	Уметь: - проводить анализ деятельности подразделений и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.	Разделы 1–4	Контрольная работа
	Владеть (иметь навык(и)): - терминологией в области менеджмента внутрифирменных структур; - практическими навыками составления внутренней отчетности подразделений предприятия; - навыками анализа и интерпретации отчетности подразделений.	Разделы 1–4	Контрольная работа
ПК– 18	Знать: - организационные структуры предприятий; - показатели хозяйственной деятельности предприятий; - формы отчетности предприятий; - корпоративные стратегии предприятия; - подходы к оценке затрат.	Разделы 1–4	Контрольная работа
	Уметь: - планировать операционную деятельность организаций; - оценивать условия и последствия принимаемых управленческих решений.	Разделы 1–4	Контрольная работа
	Владеть (иметь навык(и)): - терминологией в области менеджмента внутрифирменных структур; - практическими навыками составления бюджетов и внутренней отчетности; - подразделений предприятия;	Разделы 1–4	Контрольная работа

	коммуникативными навыками – ведения переговоров, презентаций.		
<b>Промежуточная аттестация</b>			КИМ

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение логически и последовательно излагать материал,
- 3) умение делать выводы и обобщения;
- 4) умение решать задачи.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено  
Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Обучающийся демонстрирует знание теоретических основ дисциплины, умение логически излагать материал, делать выводы и обобщения, умение решать задачи.	Высокий уровень	Зачтено
Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний основных терминов, используемых в дисциплине, демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, не способен делать логически обоснованные выводы и обобщения, не умеет решать задачи.	Низкий уровень	Не зачтено

## 19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### 19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

1. Предприятие как социально-экономическая система. Законы синергии, самосохранения, развития.
2. Понятие внутрихозяйственного механизма.
3. Структуры предприятия. Производственная структура предприятия.
4. Структуры предприятия. Организационная структура предприятия.
5. Основы организации внутрифирменных экономических отношений.
6. Понятие и назначение управленческого учета. Финансовая структура предприятия.
7. Процесс управленческого контроля.
8. Понятие центров ответственности. Типы центров ответственности.
9. Выбор состава показателей для планирования и оценки деятельности подразделения.
10. Цели и принципы отчетности в системе внутрифирменного управления.
11. Формы отчетов по уровням управления. Отчет об исполнении сметы.
12. Формы отчетов по уровням управления. Отчет центра прибыли.
13. Формы отчетов по уровням управления. Отчет центра инвестиций.
14. Отчетность по сегментам бизнеса.
15. Понятие и функции трансфертных цен.
16. Методы расчета трансфертных цен.
17. Общая классификация затрат предприятия. Классификация накладных расходов. Методы оценки затрат.
18. Учет и распределение накладных расходов по подразделениям. Базы отнесения затрат.

19. Системы аккумулирования затрат. Калькулирование себестоимости продукции с помощью дифференцированных ставок накладных расходов.

20. Разработка гибких бюджетов. Методы дифференциации затрат на постоянную и переменную части.

21. Оценка затрат по системе «директ-костинг» («direct-costing»).

22. Маржинальный подход в оценке затрат подразделений.

23. Пути применения системы «директ-костинг».

24. Анализ безубыточности для отдельного продукта.

25. Релевантный подход в управлении.

26. Принятие управленческих решений на основе анализа релевантных затрат (принятие спец. заказа, прекращение деятельности неприбыльного сегмента, покупка комплектующих).

27. Выбор модели хозяйственного расчета. Административная модель с элементами экономического управления.

28. Современные модели внутрифирменного управления. Модель экономического управления по финансовым результатам.

29. Современные модели внутрифирменного управления. Модель экономического управления по маржинальному доходу и затратам.

30. Современные модели внутрифирменного управления. Модель экономического управления с трансфертным ценообразованием.

### **19.3.2 Перечень заданий для контрольной работы**

Задание 1.

Охарактеризуйте этапы управленческого контроля:

1 вариант – подготовка программы и составление бюджета;

2 вариант – измерение результатов и формирование отчетности;

3 вариант – анализ.

Задание 2.

Какова структура и контроль исполнения бюджетных показателей:

1 вариант – неконтролируемые показатели;

2 вариант – централизованно устанавливаемые показатели;

3 вариант – факторные показатели.

Задание 3.

Дайте определение и состав планируемых показателей:

1 вариант – центра затрат;

2 вариант – центра дохода и центра прибыли;

3 вариант – центра инвестиций.

Задание 4.

Приведите примеры целевых установок и критериев оценок деятельности центров ответственности при различных корпоративных стратегиях:

1 вариант – стабилизация;

2 вариант – рост;

3 вариант – сокращение.

Задание 5.

Раскройте понятие трансфертных цен в контексте целей их использования:

1 вариант – в целях налогообложения;

2 вариант – в целях внутрифирменного управления;

3 вариант – в целях транснациональной купли-продажи.

Задание 5.

Охарактеризуйте методы исчисления трансфертных цен:

1 вариант – рыночных;

2 вариант – затратных;

3 вариант – договорных.



В рамках каких условий выбор данных методов целесообразен?

#### Задание 7.

Объясните смысл использования трансфертных цен при решении следующих специфических задач транснациональных компаний:

- 1 вариант – перераспределение прибыли между материнской и дочерними компаниями;
- 2 вариант – минимизация таможенных и налоговых платежей, оплачиваемых в глобальном масштабе;
- 3 вариант – распределение рынков сбыта, завоевание позиций на новых рынках.

#### Задание 8.

Подразделение А изготавливает сборочный узел, который может продаваться внешним покупателям или передаваться в подразделение В. Ниже представлена информация по подразделению А за период.

Произведено – 1500 изделий;

Передано в отделение В – 1200 изделий;

Продано внешним покупателям – 300 изделий;

Цена продажи – 25 у.е.;

Затраты на изделие – 5 у.е.

Изделия, переданные в отделение В, прошли дальнейшую обработку, затраты на которую составили 7 у.е. По окончании обработки изделия продаются внешним покупателям по цене 45 у.е. трансфертные операции совершаются по рыночной цене.

Рассчитайте прибыль подразделений и компании в целом.

Критерии оценки:

Обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (оценка – зачтено), если им верно и грамотно даны ответы на любые пять заданий.

Обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (оценка – не зачтено), если им даны верные ответы на четыре и менее заданий.

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в форме контрольной работы. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний.

При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета.

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.