

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

12.05.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Б1.В.ДВ.06.02 Внутрифирменное управление

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Управление бизнесом
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** Никитина Лариса Михайловна, д.э.н., профессор
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, протокол № 4 от 21.04.2022 г.
- 8. Учебный год:** 2024 / 2025 **Семестр:** 6

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целью освоения учебной дисциплины является* формирование у обучающихся системы знаний, умений и практических навыков для эффективного внутрифирменного управления в условиях неопределенности и риска.

*Задачи учебной дисциплины:*

- обобщить теоретические положения и практику реализации систем внутрифирменного бюджетирования, анализа и контроля с учетом особенностей и условий функционирования российских организации;
- развить навыки экономического обоснования оперативных управленческих решений и осуществления контроля в системе внутрифирменного управления в условиях неопределенности и риска;
- систематизировать знания и развить навыки управления затратами отдельных бизнес-процессов и направлений деятельности организации в условиях неопределенности и риска.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** блок Б1, часть, формируемая участниками образовательных отношений

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК – 1	Способен применять формы и методы предварительного, текущего и последующего анализа и контроля экономических процессов	ПК - 1.2	Владеет навыками поэтапной реализации контрольно-аналитических мероприятий в соответствии с регламентами экономических субъектов	Знать: - структуры организации; - функции, задачи, формы и виды управленческого контроля; - формы внутренней отчетности структурных подразделений организации; - системы аккумулирования, контроля и оценки затрат организации и ее структурных подразделений; Уметь: - формировать показатели и использовать их в процессе контроля; - осуществлять контроль текущего выполнения бюджета (сметы) организации и ее структурных подразделений; - проводить анализ деятельности подразделений и использовать его результаты для корректировки экономических процессов. Владеть: – практическими навыками финансового анализа и интерпретации отчетности подразделений; – практическими навыками корректировки экономических процессов в соответствии с бюджетным заданием на основе анализа релевантных затрат.
ПК - 6	Способен разрабатывать методическую и нормативную базу системы управления в рамках отдельных бизнес-процессов	ПК - 6.1	Разрабатывает методики управления разными видами рисков в соответствии с принятой в организации	Знать: – основные понятия и ограничения бюджетного планирования и управленческого контроля в условиях неопределенности и риска; – показатели деятельности организации и ее бизнес-единиц с учетом типа ответственности и факторов риска;

и функциональных направлений		классификацией рисков	<p>– методы трансфертного ценообразования и ограничения их использования;</p> <p>– современные модели внутрифирменного управления.</p> <p>Уметь:</p> <p>– формировать состав показателей в зависимости от типа ответственности структурного подразделения в рамках принятых в организации ограничений;</p> <p>– разрабатывать оперативные управленческие решения в рамках бюджетного задания и факторов риска.</p> <p>Владеть:</p> <p>– практическими навыками расчета показателей деятельности организации и ее бизнес-единиц с учетом типа ответственности;</p> <p>– практическими навыками разработки сметы (бюджета) и внутренней отчетности подразделений организации, в том числе, с трансфертными ценами;</p> <p>– навыками анализа релевантной информации в условиях неопределенности и риска.</p>
------------------------------	--	-----------------------	--

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

**Форма промежуточной аттестации зачет**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		6 семестр		
Аудиторные занятия	50	50		
в том числе:	лекции	16	16	
	практические	34	34	
	лабораторные			
Самостоятельная работа	58	58		
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации (зачет)				
Итого:	108	108		

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Основные понятия внутрифирменного управления	<p>Понятие экономического механизма. Необходимость формирования эффективного экономического механизма в крупных и средних организациях.</p> <p>Структуры организации. Организационная и производственная структура. Типы подразделений в зависимости от роли и места в организационной и производственной структуре. Понятие бизнес-единица.</p> <p>Методические основы организации внутрифирменных экономических отношений.</p> <p>Понятие центров ответственности. Типы центров</p>	-

		ответственности. Система учета по центрам ответственности. Управленческий учет как информационная основа принятия решений. Принципы построения систем управленческого учета. Финансовая структура организации.	
1.2	Управленческий контроль экономических процессов	Понятие управленческого контроля. Функции, задачи и формы управленческого контроля. Процесс управленческого контроля. Формальная система управленческого контроля и ее этапы. Субъективные аспекты управленческого контроля. Виды управленческого контроля: предварительный контроль; текущий контроль; последующий контроль.	
1.3	Бюджетирование как информационная система внутрифирменного управления	Принципы и подходы к бюджетированию. Уровни внутрифирменного бюджетирования: организация в целом, стратегические бизнес-единицы, функциональные подразделения. Характеристика бюджетов каждого уровня. Процесс бюджетирования: анализ внешней среды и возможностей организации, установление стратегических и тактических целей, формирование, оценка и выбор альтернативных вариантов бюджета, система реализации бюджетов организации. Структура бюджетных показателей. Состав целевых и факторных показателей для планирования деятельности подразделений в зависимости от типа ответственности.	
1.4	Мониторинг исполнения бюджетов, внутренняя отчетность и ее анализ	Понятие, цели и принципы отчетности в системе внутрифирменного управления. Отчетность об условиях и результатах деятельности организации и ее структурных подразделений. Требования, предъявляемые к частной внутренней отчетности. Периодичность и виды работ с бюджетами организации. Частота и условия пересмотра бюджетов и бюджетных показателей. Своевременность внесения изменений в бюджет. Учёт всех взаимосвязей при осуществлении поправок и корректировок. Текущий и итоговый анализ исполнения бюджетов, выявление причин отклонения от заданных показателей.	
1.5	Трансфертное ценообразование в системе внутрифирменного управления	Понятие и назначение трансфертной цены. Оценка целесообразности применения трансфертных цен. Функции трансфертных цен. Условия применения внутреннего ценообразования. Оценка результатов деятельности подразделения на основе измерения результатов деятельности подразделения в трансфертных ценах. Формирование прибыли подразделения. Организация внутренних расчетов между подразделениями. Использование трансфертных цен для экономического обоснования управленческих решений.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структур <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
1.6	Управление затратами бизнес-процессов и подразделений организации	Общая классификация затрат организации. Методы оценки затрат. Классификация накладных расходов. Учет и распределение накладных расходов по подразделениям. Системы аккумулирования затрат. Расчет ставок накладных расходов по подразделениям. Калькулирование себестоимости продукции с помощью дифференцированных ставок накладных расходов. Метод калькулирования себестоимости по переменным затратам. Учет и планирование затрат	Экономика и менеджмент внутрифирменных структур <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>

		по системе «директ-костинг». Преимущества и недостатки системы. Алгоритм расчета маржинального дохода. Показатели системы «директ-костинг». Пути применения системы «директ-костинг». Возможности планирования и учета по системе «директ-костинг» во внутрифирменном управлении. Оценка вклада подразделения в маржинальный доход организации.	
1.7	Релевантный подход во внутрифирменном управлении	Понятие релевантной информации и релевантный подход в управлении. Цикл принятия оперативных управленческих решений. Проблемы альтернативного выбора. Релевантные издержки и поступления.	-
1.8	Модели внутрифирменного управления	Алгоритм выбора модели экономического управления. 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 маржинальному доходу и затратам, модель экономического управления по финансовым результатам с трансфертным ценообразованием, модель экономического управления по маржинальному доходу и затратам с трансфертным ценообразованием. Система внутреннего арбитража. Внутрифирменные претензии и штрафы. Принципы и условия материального стимулирования подразделений организации.	-
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Основные понятия внутрифирменного управления	Организационная и производственная структура. Типы бизнес-единиц в зависимости от роли и места в организационной и производственной структуре. Финансовая структура. Положение и финансовой структуре. Понятие центров ответственности. Типы центров ответственности. Алгоритм принятия решений о классификации центров ответственности.	
2.2	Управленческий контроль экономических процессов	Процесс управленческого контроля. Формальная система управленческого контроля и ее этапы. Субъективные аспекты управленческого контроля. Виды управленческого контроля: предварительный контроль; текущий контроль; последующий контроль.	
2.3	Бюджетирование как информационная система внутрифирменного управления	Выбор состава показателей для планирования в зависимости от типа центра ответственности и их расчет. Бюджетирование по центрам ответственности. Составление бюджета (сметы) подразделения. Последовательность разработки бюджетов. Методы бюджетного планирования.	
2.4	Мониторинг исполнения бюджетов, внутренняя отчетность и ее анализ	Формы отчетов по уровням управления. Отчет об исполнении сметы центром затрат. Отчет центра прибыли по валовому, остаточному и маржинальному 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.	
2.5	Трансфертное	Методы расчета трансфертных цен: на основе	Экономика и

	ценообразование в системе внутрифирменного управления	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 организацией.	менеджмент внутрифирменных структур <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
2.6	Управление затратами бизнес-процессов и подразделений организации	Учет и распределение накладных расходов по подразделениям. Базы распределения затрат. Этапы распределения накладных расходов. Распределение затрат обслуживающих и административных подразделений по центрам ответственности основного производства. Формирование полной сметы расходов подразделения. Планирование накладных расходов методом разработки гибких бюджетов. Анализ безубыточности для отдельного продукта и группы продуктов. Начальные требования при анализе безубыточности. Концепция вклада на покрытие. Расчет запаса финансовой прочности и операционного рычага.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структур <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
2.7	Релевантный подход во внутрифирменном управлении	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.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структур <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
2.8	Модели внутрифирменного 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 (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Основные понятия внутрифирменного управления	2	4		6	12
2	Управленческий контроль экономических процессов	2	6		10	18
3	Бюджетирование как информационная система внутрифирменного управления	2	4		8	14
4	Мониторинг исполнения бюджетов, внутренняя отчетность и ее анализ	2	4		6	12
5	Трансфертное ценообразование в системе внутрифирменного управления	2	4		8	14
6	Управление затратами	2	4		6	12

	бизнес-процессов и подразделений организации					
7	Релевантный подход во внутрифирменном управлении	2	4		8	14
8	Модели внутрифирменного управления	2	4		6	12
	Итого:	16	34		58	108

**14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:** работа с конспектами лекций, презентационным материалом; изучение основной и дополнительной литературы; решение задач и кейсов; 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
6	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle. – ( <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> ).
7	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online". - ( <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> ).
8	Экономика и менеджмент внутрифирменных структур <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</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, 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> ).

**17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

При реализации дисциплины проводятся лекции, практические занятия, осуществляется решение задач и кейсов. Проверка комплекта заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:** специализированная мебель.

**19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Разделы 1-5	ПК-1, ПК-6	ПК-1.2, ПК- 6.1	Контрольная работа №1
2.	Разделы 6-8	ПК-1, ПК-6	ПК-1.2, ПК- 6.1	Контрольная работа №2
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				КИМ

**20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

**20.1. Текущий контроль успеваемости**

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Комплект заданий для контрольной работы №1.

**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 и факторах риска:

- 1 вариант – стабилизация;
- 2 вариант – рост;
- 3 вариант – сокращение.

**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 6.

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 7.

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 подразделение В – 1200 изделий;
- Продано внешним покупателям – 300 изделий;
- Цена продажи – 25 у.е.;
- Затраты на изделие – 5 у.е.

Изделия, переданные в подразделение 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.

Составьте отчет по прибыли подразделений и организации в целом.

#### Задание 8.

Управляющий подразделением сборки производственной компании составил смету затрат на производство в июне 6000 единиц продукции. Фактически компания оказалась в состоянии изготовить только 5800 единиц. Подготовленный отчет об исполнении сметы выглядит следующим образом:

Показатели	По смете	Фактически	Отклонение
Производство, шт	6000	5800	200
Основной труд, у.е.	39000	38500	(500)
Переменные накладные расходы, у.е.:			
- вспомогательные рабочие	6000	5950	(50)
- вспомогательные материалы	900	870	(30)
- ремонтные работы	300	295	(5)
Постоянные накладные расходы	5000	5000	-

В данной компании нормальным считается отклонение 4%.

С точки зрения управленческого контроля приведенные выше отклонения затрат лишены смысла. Почему? Рассчитайте правильный отчет.

#### Критерии оценки:

Обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (оценка – зачтено), если им верно и грамотно даны ответы на любые четыре теоретических задания (задания 1-6) и одно практическое задание (задания 7-8).

Обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (оценка – не зачтено), если им даны верные ответы на три и менее теоретических заданий (задания 1-6) и не выполнено ни одного практического задания (задания 7-8).

### Комплект заданий для контрольной работы №2.

#### Задание 1.

Объясните порядок обоснования управленческих решений на основе анализа релевантных затрат в следующих типовых ситуациях:

- 1 вариант – принятие или отклонить специальный заказ;
- 2 вариант – прекращение или продолжение деятельности неприбыльного подразделения;

3 вариант – покупка или производство комплектующих.

Задание 2.

Раскройте содержание современных моделей экономического управления и ограничения их применения:

- 1 вариант – модель экономического управления по финансовым результатам;
- 2 вариант – модель экономического управления по маргинальному доходу и затратам;
- 3 вариант – модель экономического управления по финансовым результатам с трансфертным ценообразованием.

Задание 3.

Предприятие имеет два производственных подразделения: А и Б и одно обслуживающее подразделение.

Накладные расходы предприятия:

Электроэнергия	—	3200 д.е.
Арендная плата	—	12800 д.е.
Отопление	—	4000 д.е.

Распределите накладные расходы по подразделениям.

Исходные данные для распределения накладных расходов приведена в таблице:

	производственное		обслуживающее
	А	Б	
площадь помещений, м <sup>2</sup>	200	350	250
объем помещений, м <sup>3</sup>	800	1225	750
установленная мощность, кВт	700	500	300

Задание 4.

Накладные расходы распределены по подразделениям следующим образом:

- основное производственное подразделение 1 — 850 д.е
- основное производственное подразделение 2 — 1200 д.е.
- обслуживающее подразделение — 700 д.е.

Изготавливается 2 продукта: А и Б. Определите ставки накладных расходов, если прямые трудозатраты по продукту А в подразделении 1 – 2500 чел.час, в подразделении 2 – 1500 чел.час; по продукту Б в подразделении 1 – 1240 чел.час, в подразделении 2 – 1000 чел.час.

Расчеты оформите в таблице.

Задание 5.

Предприятие производит два изделия: А и Б. Рассчитайте полную себестоимость каждого изделия, если имеется следующая информация:

Показатели	Изделие А	Изделие Б
Прямые затраты рабочего времени, чел.час		
– в подразделении 1	8	5
– в подразделении 2	7	3
Материальные затраты, д.е.	80	95

Ставка почасовой оплаты – 6 д.е.

Ставка накладных расходов (рассчитана по прямым затратам рабочего времени):

- в подразделении 1 – 3,6
- в подразделении 2 – 4,5

Задание 6.

Предприятие производит один вид изделий. Текущие данные:

- цена реализации единицы продукции – 25 д.е.
- переменные затраты на единицу продукции – 8 д.е.
- совокупные постоянные затраты – 210 000 д.е.
- прибыль – 300 000 д.е.

Определите точку безубыточности и запас финансовой прочности (в %).

На какую величину необходимо изменить цену реализации, чтобы получить прибыль в 420 000 д.е.

Критерии оценки:

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

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

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Перечень вопросов к зачету:

1. Понятие экономического механизма.
2. Структуры организации. Производственная и организационная структура.
3. Структуры организации. Финансовая структура.
4. Основы организации и контроля внутрифирменных экономических отношений.
5. Понятие и назначение управленческого учета.
6. Понятие, виды и формы управленческого контроля.
7. Этапы управленческого контроля.
8. Понятие центров ответственности. Типы центров ответственности.
9. Принципы и подходы к бюджетированию. Уровни внутрифирменного бюджетирования.
10. Структура бюджетных показателей и контроль их исполнения.
11. Состав целевых и факторных показателей для планирования деятельности подразделений в зависимости от типа ответственности.
12. Разработка гибких бюджетов. Методы дифференциации затрат на постоянную и переменную части.
13. Цели и принципы отчетности в системе внутрифирменного управления.
14. Формы отчетов по уровням управления. Отчет об исполнении сметы.
15. Формы отчетов по уровням управления. Отчет центра прибыли.
16. Формы отчетов по уровням управления. Отчет центра инвестиций.
17. Отчетность по сегментам бизнеса.
18. Понятие и функции трансфертных цен.
19. Методы расчета трансфертных цен.
20. Общая классификация затрат. Классификация накладных расходов. Методы оценки затрат.
21. Учет и распределение накладных расходов по подразделениям. Базы отнесения затрат.
22. Системы аккумулирования затрат. Калькулирование себестоимости продукции с помощью дифференцированных ставок накладных расходов.
23. Оценка затрат по системе «директ-костинг» («direct-costing»).
24. Пути применения системы «директ-костинг». 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 внутрифирменного управления. 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.

Пример практического задания:

Подготовьте смету накладных расходов производственного подразделения при объемах производства: 1) 100%; 2) 85%; 3) 70%.

Исходная информация:

100% объем производства составляет 432 часа труда основных производственных рабочих; Заработная плата вспомогательных рабочих – 0,5 у.е. за 1 час труда основных производственных рабочих; Вспомогательные материалы – 1 у.е. за 1 час труда основных производственных рабочих; Постоянные расходы – 700 у.е.; Смешанные расходы – при 65% объеме производства составляют 600 у.е., при 95 % объеме производства составляют 750 у.е.

Описание технологии проведения.

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

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя два теоретических вопроса из перечня вопросов к зачету, позволяющие оценить уровень полученных знаний, и практическое задание, позволяющее оценить уровень сформированных умений и навыков. Обучающийся, успешно прошедший все текущие аттестации, освобождается от практического задания на промежуточной аттестации и отвечает лишь на один теоретический вопрос контрольно-измерительного материала.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся демонстрирует знание теоретико-методических основ реализации систем внутрифирменного бюджетирования, анализа и контроля с учетом особенностей и условий функционирования российских организации, владеет практическими навыками экономического обоснования оперативных управленческих решений и осуществления контроля в системе внутрифирменного управления в условиях неопределенности и риска.	Зачтено
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания теоретико-методических основ реализации систем внутрифирменного бюджетирования, анализа и контроля с учетом особенностей и условий функционирования российских организации, не владеет практическими навыками экономического обоснования оперативных управленческих решений и осуществления контроля в системе внутрифирменного управления в условиях неопределенности и риска	Не зачтено