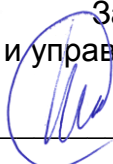


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями

  
\_\_\_\_\_ Ю.И. Трещевский

27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.06.01 Экономика и менеджмент внутрифирменных структур

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Менеджмент организаций
- 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 20.04.2023 г.
- 8. Учебный год:** 2025 / 2026 **Семестр:** 6

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у обучающихся системы знаний, умений и практических навыков для планирования, анализа и контроля экономических процессов в организации и ее структурных подразделениях.

*Задачи учебной дисциплины:*

- систематизировать знания и выработать практические навыки по планированию (бюджетированию) и управленческому контролю деятельности организации и ее структурных подразделений;

- развить навыки поиска и анализа релевантной информации для принятия оперативных управленческих решений и осуществления контроля экономических процессов в организации и ее структурных подразделениях;

- сформировать знания о современных моделях экономического управления и механизмах контроля экономических процессов в структурных подразделениях организации.

**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 - 6	Способен управлять производственной (операционной) деятельностью	ПК - 6.3	Использует инструменты финансового планирования деятельности организации и ее структурных подразделений	Знать: – основные понятия бюджетного планирования и управленческого контроля; – показатели деятельности организации и ее структурных подразделений с учетом типа ответственности; – методы трансфертного ценообразования и ограничения их использования; – современные модели экономического управления. Уметь: – формировать состав показателей для планирования в зависимости от типа ответственности структурного подразделения; – планировать результаты деятельности организации и ее структурных подразделений; – обосновывать оперативные управленческие решения в рамках бюджетного задания. Владеть: – практическими навыками расчета показателей деятельности организации и ее структурных подразделений с учетом типа ответственности; – практическими навыками составления сметы (бюджета) и внутренней отчетности подразделений организации, в том числе, с трансфертными ценами; – навыками анализа релевантной информации.
ПК – 1	Способен применять формы и методы предварительного, текущего и	ПК - 1.2	Владеет навыками поэтапной реализации контрольно-аналитических	Знать: - структуры организации; - этапы управленческого контроля; - формы внутренней отчетности структурных подразделений организации;

	последующего анализа и контроля экономических процессов		мероприятий в соответствии с регламентами экономических субъектов	<p>- системы аккумулирования, контроля и оценки затрат организации и ее структурных подразделений;</p> <p>Уметь:</p> <p>- формировать показатели и использовать их в процессе контроля;</p> <p>- осуществлять контроль текущего выполнения бюджета (сметы) организации и ее структурных подразделений;</p> <p>- проводить анализ деятельности подразделений и использовать его результаты для корректировки экономических процессов.</p> <p>Владеть:</p> <p>- практическими навыками финансового анализа и интерпретации отчетности подразделений;</p> <p>- практическими навыками корректировки экономических процессов в соответствии с бюджетным заданием на основе анализа релевантных затрат.</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	Общие вопросы организации внутрифирменных экономических отношений	<p>Понятие внутрихозяйственного механизма. Необходимость формирования эффективного экономического механизма в крупных и средних организациях.</p> <p>Структуры организации.</p> <p>Методические основы организации внутрифирменных экономических отношений.</p> <p>Управленческий учет как информационная основа формирования эффективного внутрихозяйственного механизма. Сущность, назначение и функции управленческого учета.</p> <p>Принципы построения систем управленческого учета. Финансовая структура организации.</p>	<p>Экономика и менеджмент внутрифирменных структур</p> <p><a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a></p>
1.2	Планирование и контроль	Процесс управленческого контроля. Формальная система управленческого контроля: подготовка	Экономика и менеджмент

	деятельности организации и ее структурных подразделений	программы, составление бюджета, измерение и отчетность, анализ. Субъективные аспекты управленческого контроля. Выбор модели планирования и оценки деятельности подразделений. Состав показателей для планирования в зависимости от типа центра ответственности. Понятие затрат и результата деятельности центра ответственности.	внутрифирменных структурных подразделений <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
1.3	Внутренняя отчетность организации и ее структурных подразделений	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.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структурных подразделений <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
1.4	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 структурных подразделений <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
1.5	Планирование и оценка затрат подразделений по полной себестоимости	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.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структурных подразделений <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
1.6	Маржинальный подход в планировании и оценке затрат подразделений	Метод калькулирования себестоимости по переменным затратам. Учет и планирование затрат 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.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структурных подразделений <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
1.7	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.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структурных подразделений <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>
1.8	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. Система внутреннего арбитража. Внутрифирменные претензии и штрафы. Принципы и условия материального стимулирования подразделений организации.	Экономика и менеджмент внутрифирменных структурных подразделений <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6130</a>

<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Общие вопросы организации внутрифирменных экономических отношений	Организационная и производственная структура. Типы подразделений в зависимости от роли и места в организационной и производственной структуре. Финансовая структура. Положение о финансовой структуре. Понятие центров ответственности. Типы центров ответственности. Алгоритм принятия решений о классификации центров ответственности.	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>
2.2	Планирование и контроль деятельности организации и ее структурных подразделений	Бюджетирование по центрам ответственности. Составление бюджета (сметы) подразделения. Последовательность разработки бюджетов. Методы бюджетного планирования.	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>
2.3	Внутренняя отчетность организации и ее структурных подразделений	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.	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>
2.4	Трансфертное ценообразование в системе внутрифирменного управления	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 организацией.	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>
2.5	Планирование и оценка затрат подразделений по полной себестоимости	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.	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>
2.6	Маржинальный подход в планировании и оценке затрат подразделений	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	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.	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	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	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>

**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	Общие вопросы организации внутрифирменных экономических отношений	2	4		6	12
2	Планирование и контроль деятельности организации и ее структурных подразделений	2	4		10	16
3	Внутренняя отчетность организации и ее структурных подразделений	2	4		8	14
4	Трансфертное ценообразование в системе внутрифирменного управления	2	4		6	12
5	Планирование и оценка затрат подразделений по полной себестоимости	2	4		8	14
6	Маржинальный подход в планировании и оценке затрат подразделений	2	4		6	12
7	Принятие управленческих решений на основе релевантной информации	2	4		8	14
8	Современные модели экономического управления	2	6		6	14
	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	Электронный курс «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 1-4	ПК-6, ПК-1	ПК - 6.3, ПК 1.2	Контрольная работа №1
2.	Разделы 5-8	ПК-6, ПК-1	ПК - 6.3, ПК 1.2	Контрольная работа №2
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				Тестирование Расчетные задачи

## 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
- комплект заданий для контрольной работы №2

## 20.1.1 Комплект заданий для контрольной работы №1:

### 1. Тестовые задания:

#### Задание 1.1.

Создание центров ответственности на предприятиях позволяет:

- Децентрализовать ответственность за достижение определенного результата деятельности
- Осуществлять контроль за дисциплиной труда
- Осуществлять контроль за техникой безопасности
- Нести ответственность за загрязнение окружающей среды

#### Задание 1.2.

Структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы и расходы от данной деятельности, называется:

- Центр дохода
- Центр затрат
- Центр прибыли
- Центр инвестиций

#### Задание 1.3.

При какой корпоративной стратегии в качестве целевой установки и критерия оценки деятельности центра дохода компании может устанавливаться число вновь привлеченных клиентов?

- Стабилизация
- Рост
- Сокращение
- Комбинированная

#### Задание 1.4.

Отчетность, включающая информацию о результатах деятельности какой-либо структурной единицы предприятия, или об отдельных направлениях его деятельности, или о результатах деятельности по конкретным географическим регионам, называется:

- Частная
- Общая
- Внутренняя
- Внешняя

#### Задание 1.5.

Какое соотношение отражает рентабельность активов:

- Выручка от реализации / стоимость активов
- Стоимость активов / совокупные затраты
- Стоимость активов / прибыль
- Прибыль / стоимость активов

#### Задание 1.6.

Отчет об исполнении сметы центром затрат представляет собой:

- Сравнение фактических затрат с запланированными величинами и выявление отклонений
- Разработку мероприятий по снижению затрат
- Проведение факторного анализа затрат
- Расчет рентабельности затрат

#### Задание 1.7.

Гибкая смета – это:



- Смета, в которой отражены только переменные затраты
- Смета, которая корректируется с учетом фактических затрат по мере их появления в течении сметного периода
- Смета, в которой показаны затраты при разных уровнях деятельности
- Смета, которая пересматривается ежемесячно

#### Задание 1.8.

При составлении отчета центра прибыли может возникнуть необходимость распределения общефирменных операционных расходов между подразделениями. Укажите, какую базу распределения целесообразно выбрать для расходов по аренде помещений?

- Площадь помещений подразделения
- Численность персонала подразделения
- Первоначальная стоимость помещений подразделения
- Объем продаж подразделения

#### Задание 1.9.

Маржинальная прибыль центра прибыли рассчитывается как разность между:

- Выручкой от реализации продукции и суммой прямых материальных затрат
- Выручкой от реализации продукции и суммой производственных затрат
- Выручкой от реализации продукции и суммой постоянных затрат
- Выручкой от реализации продукции и суммой переменных затрат

#### Задание 1.10.

При каком условии целесообразно использовать рыночный подход к установлению трансфертных цен на предприятии?

- Наличие рынка промежуточных продуктов и услуг, аналогичных продуктам и услугам подразделений предприятия
- Высокая степень централизации управления на предприятии
- Отсутствие свободы выбора покупать и продавать промежуточную продукцию у подразделений своего предприятия или на внешнем рынке
- Необходимость перераспределения прибыли между подразделениями предприятия

### 2. Открытые теоретические задания:

#### Задание 2.1.

Охарактеризуйте этапы управленческого контроля:

- 1 вариант – подготовка программы и составление бюджета;
- 2 вариант – измерение результатов и формирование отчетности;
- 3 вариант – анализ.

#### Задание 2.2.

Какова структура и контроль исполнения бюджетных показателей:

- 1 вариант – неконтролируемые показатели;
- 2 вариант – централизованно устанавливаемые показатели;
- 3 вариант – факторные показатели.

#### Задание 2.3.

Дайте определение и состав планируемых показателей:

- 1 вариант – центра затрат;
- 2 вариант – центра дохода и центра прибыли;
- 3 вариант – центра инвестиций.

#### Задание 2.4.

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

- 1 вариант – стабилизация;
- 2 вариант – рост;

3 вариант – сокращение.

Задание 2.5.

Охарактеризуйте методы исчисления трансфертных цен:

1 вариант – рыночных;

2 вариант – затратных;

3 вариант – договорных.

В рамках каких условий выбор данных методов целесообразен?

Задание 2.6.

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.

### 3. Расчетные задачи:

Задание 3.1.

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 3.2.

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 количество правильно выполненных тестовых заданий составляет не менее 70% (задания 1.1-1.10), верно и грамотно даны ответы на любые четыре теоретических задания (задания 2.1-2.6), правильно решена одна расчетная задача (задания 3.1-3.2).

Обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (оценка – не зачтено), если количество правильно выполненных тестовых заданий составляет менее 70% (задания 1.1-1.10)

или им даны верные ответы на три и менее теоретических заданий (задания 2.1-2.6) или не решена ни одна расчетная задача (задания 3.1-3.2).

## 20.1.2 Комплект заданий для контрольной работы №2.

### 1. Тестовые задания:

#### Задание 1.1.

Эффект операционного рычага:

- Уменьшается с ростом доли постоянных затрат
- Увеличивается с ростом доли постоянных затрат
- Не изменяется с ростом доли постоянных затрат
- Не зависит от постоянных расходов

#### Задание 1.2.

По способу включения в себестоимость отдельных видов продукции затраты группируются:

- Переменные и постоянные затраты
- Прямые и косвенные затраты
- Основные и накладные затраты
- Единовременные и текущие

#### Задание 1.3.

Маржинальный анализ базируется на современной системе учета себестоимости:

- Директ-костинг
- Стандарт-костинг
- Таргет-костинг
- Абсорпшин-костинг

#### Задание 1.4.

Подразделение предприятия пользуется методом распределения накладных расходов на основе заранее установленной ставки часа работы оборудования. Общехозяйственные сметные накладные расходы за период составляют 147000 руб., фактические – 146150 руб. Сметные часы работы оборудования составляют 8400 ч, фактические часы – 7900 ч. Определите ставку накладных расходов на час работы оборудования.

- 18,5
- 17,5
- 18,6
- 17,4

#### Задание 1.5.

Цена реализации одного изделия – 18 руб., переменные затраты на единицу изделия – 10 руб., постоянные затраты за период – 4000 руб. Прибыль в размере 12000 руб. обеспечит следующий объем произведенной продукции:

- 1000
- 670
- 890
- 2000

#### Задание 1.6.

Релевантными затратами считаются:

- Сумма затрат, связанная с конкретным проектом
- Затраты, относящиеся к текущему периоду времени
- Затраты, имеющие существенное значение для принятия управленческого решения
- Затраты, относящиеся к конкретному виду деятельности

#### Задание 1.7.

Какие затраты будут нерелевантными при принятии решений об изготовлении компонентов самостоятельно или их покупке?

- Основные производственные материалы
- Переменные производственные накладные расходы
- Непроизводственные накладные расходы
- Оплата труда основного персонала

Задание 1.8.

Какие затраты будут нерелевантными при принятии решений о прекращении деятельности неприбыльного подразделения?

- Оплата труда основного персонала подразделения
- Арендные платежи за помещения подразделения
- Переменные производственные накладные расходы
- Амортизационные отчисления за общефирменное оборудование

Задание 1.9.

Изменение объема производства в подразделении предприятия приводит к изменению общей суммы:

- Переменных затрат и их уровня в расчете на единицу продукции
- Постоянных затрат и их уровня в расчете на единицу продукции
- Переменных затрат, а их уровень в расчете на единицу продукции остается неизменным
- Постоянных затрат, а их уровень в расчете на единицу продукции остается неизменным

Задание 1.10.

Если постоянные расходы равны нулю, то эффект операционного рычага:

- Равен отрицательной величине
- Равен нулю
- Равен единице
- Не зависит от постоянных расходов

## 2. Открытые теоретические задания:

Задание 2.1.

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

- 1 вариант – принятие или отклонение специального заказа;
- 2 вариант – прекращение или продолжение деятельности неприбыльного подразделения;
- 3 вариант – покупка или производство комплектующих.

Задание 2.2.

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.

## 3. Расчетные задачи:

Задание 3.1.

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:

Характеристики подразделений	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 3.2.

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 3.3.

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 3.4.

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 количество правильно выполненных тестовых заданий составляет не менее 70% (задания 1.1-1.10), верно и грамотно дан ответ на одно открытое теоретическое задание (задания 2.1-2.2), правильно решены три расчетные задачи (задания 3.1-3.4).

Обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (оценка – не зачтено), если количество правильно выполненных тестовых заданий составляет менее 70% (задания 1.1-1.10) или не выполнено ни одно теоретическое задание (задания 2.1-2.2) или правильно решены две и менее расчетные задачи (задания 3.1-3.4).

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовые задания
- расчетные задачи

### 20.2.1 Описание технологии проведения

#### 20.2.1.1 Примеры тестовых заданий:

Задание 1.

Создание центров ответственности на предприятиях позволяет:

- Децентрализовать ответственность за достижение определенного результата деятельности
- Осуществлять контроль за дисциплиной труда
- Осуществлять контроль за техникой безопасности
- Нести ответственность за загрязнение окружающей среды

Ответ: Децентрализовать ответственность за достижение определенного результата деятельности

Задание 2.

Отчетность, включающая информацию о результатах деятельности какой-либо структурной единицы предприятия, или об отдельных направлениях его деятельности, или о результатах деятельности по конкретным географическим регионам, называется:

- Частная
- Общая
- Внутренняя
- Внешняя

Ответ: Частная

Задание 3.

Отчет об исполнении сметы центром затрат представляет собой:

- Сравнение фактических затрат с запланированными величинами и выявление отклонений
- Разработку мероприятий по снижению затрат
- Проведение факторного анализа затрат
- Расчет рентабельности затрат

Ответ: Сравнение фактических затрат с запланированными величинами и выявление отклонений

Задание 4.

Жесткая смета – это:

- Смета, учитывающая накладные расходы
- Смета для единственного уровня деятельности
- Смета, в которой не учитывается инфляция
- Смета, в которой отражены только постоянные затраты

Ответ: Смета для единственного уровня деятельности

Задание 5.

Какая группировка затрат используется при составлении гибкой сметы?

- Переменные и постоянные затраты
- Прямые и косвенные затраты
- Основные и накладные затраты
- Единовременные и текущие

Ответ: Переменные и постоянные затраты

Задание 6.

Какое соотношение отражает рентабельность продаж:

- Выручка от реализации / совокупные затраты
- Выручка от реализации / затраты на реализацию продукции
- Прибыль / затраты на реализацию продукции
- Прибыль / выручка от реализации

Ответ: Прибыль / выручка от реализации

Задание 7.

Маржинальная прибыль центра прибыли рассчитывается как разность между:

- Выручкой от реализации продукции и суммой прямых материальных затрат
- Выручкой от реализации продукции и суммой производственных затрат
- Выручкой от реализации продукции и суммой постоянных затрат
- Выручкой от реализации продукции и суммой переменных затрат

Ответ: Выручкой от реализации продукции и суммой переменных затрат

Задание 8.

Цена, используемая для определения стоимости продукции (работ, услуг), передаваемой одним центром ответственности другому центру ответственности внутри одного предприятия, называется:

- Рыночная цена
- Оптовая цена
- Трансфертная цена
- Свободная цена

Ответ: Трансфертная цена

Задание 9.

Метод трансфертного ценообразования, при котором определенная доля прибыли включается на каждом этапе производственного цикла, называется:

- Рыночным
- Затратным
- Договорным
- Смешанным

Ответ: Затратным

Задание 10.

Что является наилучшей основой для контроля и оценки результатов деятельности подразделений предприятия за месяц:

- Плановые показатели этого месяца
- Фактические показатели за предыдущей месяц
- Фактические показатели за аналогичный период предыдущего года
- Плановые показатели за аналогичный период предыдущего года

Ответ: Плановые показатели этого месяца

Задание 11.

Изменение объема производства в подразделении предприятия приводит к изменению общей суммы:

- Переменных затрат и их уровня в расчете на единицу продукции
- Постоянных затрат и их уровня в расчете на единицу продукции
- Переменных затрат, а их уровень в расчете на единицу продукции остается неизменным
- Постоянных затрат, а их уровень в расчете на единицу продукции остается неизменным

Ответ: Переменных затрат, а их уровень в расчете на единицу продукции остается неизменным

Задание 12.

Маржинальный анализ базируется на современной системе учета себестоимости:

- Директ-костинг
- Стандарт-костинг
- Таргет-костинг
- Абзорпшин-костинг

Ответ: Директ-костинг

#### Задание 13.

Подразделение предприятия пользуется методом распределения накладных расходов на основе заранее установленной ставки часа работы оборудования. Общехозяйственные сметные накладные расходы за период составляют 147000 руб., фактические – 146150 руб. Сметные часы работы оборудования 8400 ч, фактические часы – 7900 ч. Определите ставку накладных расходов на час работы оборудования.

- 18,5
- 17,5
- 18,6
- 17,4

Ответ: 17,5

#### Задание 14.

Релевантными затратами считаются:

- Сумма затрат, связанная с конкретным проектом
- Затраты, относящиеся к текущему периоду времени
- Затраты, имеющие существенное значение для принятия управленческого решения
- Затраты, относящиеся к конкретному виду деятельности

Ответ: Затраты, имеющие существенное значение для принятия управленческого решения

#### Задание 15.

Какие затраты будут нерелевантными при принятии решений о прекращении деятельности неприбыльного подразделения?

- Оплата труда основного персонала подразделения
- Арендные платежи за помещения подразделения
- Переменные производственные накладные расходы
- Амортизационные отчисления за общефирменное оборудование

Ответ: Амортизационные отчисления за общефирменное оборудование

### 20.2.1.2 Примеры расчетных задач:

#### Задание 1.

Подготовьте гибкую смету накладных расходов производственного подразделения при объемах производства: 1) 100%; 2) 60%.

Исходная информация:

100% объем производства составляет 400 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 750у.е.

Ответ оформите в следующей таблице:

Статьи расходов	Объем производства 100% / 400 ч	Объем производства 60% / ...ч
1.Заработная плата вспомогательных рабочих		
2.Вспомогательные материалы		
3.Постоянные расходы		
4.Смешанные накладные расходы		
5.Всего накладных расходов		



Решение:

Объем производства при 60% составляет:  $400 \text{ ч} \times 0,6 = 240 \text{ ч}$

1. Заработная плата вспомогательных рабочих:

при 100% =  $400 \text{ ч} \times 0,5 \text{ у.е.} = 200 \text{ у.е.}$

при 60% =  $240 \text{ ч} \times 0,5 \text{ у.е.} = 120 \text{ у.е.}$

2. Вспомогательные материалы:

при 100% =  $400 \text{ ч} \times 1 \text{ у.е.} = 400 \text{ у.е.}$

при 60% =  $240 \text{ ч} \times 1 \text{ у.е.} = 240 \text{ у.е.}$

3. Постоянные расходы:

при 100% = при 60% = 700 у.е.

4. Смешанные накладные расходы:

Объем производства при 65% составляет:  $400 \text{ ч} \times 0,65 = 260 \text{ ч}$

Объем производства при 95% составляет:  $400 \text{ ч} \times 0,95 = 380 \text{ ч}$

Переменные в составе смешанных накладных расходов в расчете на 1 ч труда основных производственных рабочих:

$(750 \text{ у.е.} - 600 \text{ у.е.}) : (380 \text{ ч} - 260 \text{ ч}) = 1,25 \text{ у.е. на 1 ч}$

Постоянные в составе смешанных накладных расходов:

$600 \text{ у.е.} - 1,25 \text{ у.е. на 1 ч} \times 260 \text{ ч} = 275 \text{ у.е.}$

Смешанные накладные расходы при 100% =  $275 \text{ у.е.} + 1,25 \text{ у.е. на 1 ч.} \times 400 \text{ ч} = 775 \text{ у.е.}$

Смешанные накладные расходы при 60% =  $275 \text{ у.е.} + 1,25 \text{ у.е. на 1 ч.} \times 240 \text{ ч} = 575 \text{ у.е.}$

5. Всего накладных расходов:

при 100% =  $200 \text{ у.е.} + 400 \text{ у.е.} + 700 \text{ у.е.} + 775 \text{ у.е.} = 2075 \text{ у.е.}$

при 60% =  $120 \text{ у.е.} + 240 \text{ у.е.} + 700 \text{ у.е.} + 575 \text{ у.е.} = 1635 \text{ у.е.}$

Ответ:

Статьи расходов	Объем производства 100% / 400 ч	Объем производства 60% / 240 ч
1.Заработная плата вспомогательных рабочих	200	120
2.Вспомогательные материалы	400	240
3.Постоянные расходы	700	700
4.Смешанные накладные расходы	775	575
5.Всего накладных расходов	2075	1635

Задание 2.

Скорректируйте смету накладных расходов производственного подразделения и составьте отчет об исполнении сметы, учитывая, что нормальным считается отклонение 4%.

Рассчитайте итоговое отклонение по накладным расходам производственного подразделения и укажите статьи накладных расходов, отклонения по которым превышает нормальный уровень.

Информация о деятельности подразделения представлена в таблице:

Показатели	По смете	Фактически
Произведено продукции, шт.	50000	46500
Переменные накладные расходы, тыс. руб., в т.ч.:		
- вспомогательные материалы	16000	15680
- вспомогательный труд	20000	19150
- техническое обслуживание оборудования	6000	5830
Постоянные накладные расходы, тыс. руб.	8000	8000

Для решение можно воспользоваться следующей таблицей:

Статьи расходов	По смете 50000 шт	По смете 46500 шт	Фактически 46500 шт	Отклонение
1. Вспомогательные материалы				
2. Вспомогательный труд				
3. Техническое обслуживание оборудования				
4. Постоянные расходы				
5. Всего накладных расходов				

Решение:

Необходимо пересчитать смету накладных расходов производственного подразделения на фактический объем производства 46500 шт. Для расчета принимаются нормативы, заложенные в смете на 50000 шт.

1. Вспомогательные материалы:

По смете на 46500 шт = 16000 тыс. руб. : 50000 шт × 46500 шт. = 14880 тыс. руб.

Отклонение = 15680 тыс. руб. – 14880 тыс. руб. = 800 тыс руб.

Отклонение в %: 800 тыс. руб. : 14880 тыс. руб. × 100% = 5,5%

Отклонение по статье Вспомогательные материалы превышает нормальный уровень 4%. Руководителю подразделения следует проанализировать причины отклонений и принять соответствующие управленческие решения.

Аналогично осуществляется расчет для статей: Вспомогательный труд, Техническое обслуживание оборудования. Постоянные накладные расходы не изменяются.

Ответ: 1600; Вспомогательные материалы, Техническое обслуживание оборудования.

Задание 3.

В компании имеется два подразделения – А и В. Исходная информация по выполняемому ими заказу представлена в таблице:

Январь, заказ №105, 10 изделий	А	Б
Отпущено материалов, руб.	30	45
Затраты на основной труд, руб.	36	25
Часы загрузки оборудования	6	20

Определите полную себестоимость заказа и единицы продукции в заказе, учитывая, что ставка накладных расходов в подразделении А равна 1,5 руб. на 1 руб. затрат на основной труд, а в подразделении Б – 7,5 руб. на 1 час загрузки оборудования.

Ответ в рублях

Решение

30 руб. + 45 руб. + 36 руб. + 25 руб. + 1,5 × 36 руб. + 7,5 × 20 час. = 340 руб.

340 руб. : 10 шт = 34 руб.

Ответ: 340; 34

## 20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

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

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачета.

Зачет может быть выставлен по результатам текущей аттестации обучающегося.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 10 тестовых заданий (каждое задание оценивается в 1 балл), 3 расчетные задачи (каждое задание оценивается в 4 балла).

Задания раздела 20.2.1 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины

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

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине формируется исходя из результатов решения тестовых заданий и расчетных задач по следующей шкале:

Количество правильно выполненных тестовых заданий	Количество правильно выполненных расчетных задач	Оценка
≥ 7	≥ 2	≥15 баллов, из них не менее 7 баллов за тестовые задания и 8 баллов за задачи
< 7	< 2	<15 баллов

Соотношение критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
<p>Обучающийся демонстрирует знание теоретико-методических основ планирования (бюджетирования) и управленческого контроля экономических процессов в организации и ее структурных подразделениях, владеет практическими навыками планирования и анализа релевантной информации для принятия оперативных управленческих решений и осуществления контроля экономических процессов в организации и ее структурных подразделениях.</p> <p>Расчетная итоговая оценка <math>\geq 15</math> баллов, из них не менее 7 баллов за тестовые задания и 8 баллов за задачи</p>	Зачтено
<p>Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания теоретико-методических основ планирования (бюджетирования) и управленческого контроля экономических процессов в организации и ее структурных подразделениях, не владеет практическими навыками планирования и анализа релевантной информации для принятия оперативных управленческих решений и осуществления контроля экономических процессов в организации и ее структурных подразделениях.</p> <p>Расчетная итоговая оценка <math>&lt; 15</math> баллов</p>	Не зачтено