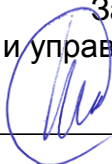


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями

 Ю.И. Трещевский

27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.11 Экономика внутрифирменных структур

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.01 Экономика
- 2. Профиль подготовки:** Экономика предприятий и 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 по осуществлению мониторинга ресурсного обеспечения и выявлению резервов повышения эффективности организации и ее структурных подразделений.

*Задачи учебной дисциплины:*

- систематизировать знания и выработать практические навыки по планированию, анализу и контролю ресурсов и результатов деятельности организации и ее структурных подразделений, в том числе, с использованием трансфертного ценообразования;
- сформировать знания о современных моделях экономического управления и ключевых показателях деятельности организации и ее структурных подразделений;
- развить навыки анализа и интерпретации информации для принятия оперативных управленческих решений по повышению эффективности деятельности организации и ее структурных подразделений.

**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 - 4	Способен управлять ресурсами, необходимыми для производства и реализации продукции (работ, услуг)	ПК – 4.2	Осуществляет мониторинг ресурсного обеспечения организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– основы бюджетирования, контроля и анализа деятельности организации и ее структурных подразделений;</li><li>– показатели деятельности организации и ее структурных подразделений с учетом типа ответственности;</li><li>– методы трансфертного ценообразования и ограничения их использования;</li><li>– современные модели экономического управления.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– формировать состав показателей для осуществления мониторинга ресурсов и результатов деятельности организации и ее структурных подразделений с учетом типа ответственности;</li><li>– планировать ресурсы и результаты деятельности организации и ее структурных подразделений;</li><li>– осуществлять контроль и оценку текущего выполнения бюджета (сметы) организации и ее структурных подразделений;</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– практическими навыками расчета показателей деятельности организации и ее структурных подразделений с учетом типа ответственности;</li><li>– практическими навыками составления сметы (бюджета) и внутренней отчетности подразделений организации, в том числе, с трансфертными ценами;</li><li>– навыками анализа и интерпретации релевантной информации.</li></ul>

ПК – 5	Способен оценивать финансово–хозяйственную, производственную деятельность организации и выявлять резервы повышения их эффективности	ПК – 5.3	Интерпретирует результаты расчетов и выявляет резервы повышения эффективности деятельности организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы организации внутрифирменных экономических отношений;</li> <li>- формы внутренней отчетности структурных подразделений организации;</li> <li>- системы учета и оценки затрат организации и ее структурных подразделений;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать показатели и использовать их для выявления резервов повышения эффективности деятельности организации и ее структурных подразделений;</li> <li>- проводить анализ и оценку деятельности подразделений;</li> <li>- обосновывать оперативные управленческие решения по повышению эффективности деятельности организации и ее структурных подразделений.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– практическими навыками финансово-экономического анализа и интерпретации информации о деятельности организации и ее структурных подразделений;</li> <li>– практическими навыками корректировки деятельности организации и ее структурных подразделений на основе анализа релевантной информации.</li> </ul>
--------	---	----------	--	---

**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	48	48
в том числе:	лекции	16
	практические	32
	лабораторные	
Самостоятельная работа	60	60
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>Методические основы организации внутрифирменных экономических отношений. Управленческий учет как информационная основа формирования эффективного внутрихозяйственного механизма.</p>	<p>Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a></p>

1.2	Планирование и контроль ресурсов и результатов деятельности структурных подразделений	Процесс управленческого контроля. Формальная система управленческого контроля: подготовка программы, составление бюджета, измерение и отчетность, анализ. Субъективные аспекты управленческого контроля. Бюджетирование и структура бюджетных показателей. Выбор модели планирования и оценки деятельности подразделений. Состав показателей для планирования в зависимости от типа центра ответственности. Понятие ресурса и результата деятельности центра ответственности.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
1.3	Внутренняя отчетность структурных подразделений и ее анализ	Понятие, цели и принципы отчетности в системе внутрифирменного управления. Отчетность о ресурсах и результатах деятельности организации и ее структурных подразделений. Требования, предъявляемые к частной внутренней отчетности. Выявление отклонений и анализ причин их возникновения.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
1.4	Трансфертное ценообразование во внутрифирменной экономике	Понятие и функции трансфертной цены. Оценка целесообразности применения трансфертных цен. Регулирование трансфертных цен. Методы трансфертного ценообразования. Оценка результатов деятельности подразделения на основе их измерения в трансфертных ценах. Организация внутренних расчетов между подразделениями. Использование трансфертных цен для экономического обоснования управленческих решений.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</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. Расчет ставок накладных расходов по подразделениям. Калькулирование себестоимости продукции с помощью дифференцированных ставок накладных расходов.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</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. Показатели системы «директ-костинг». Возможности планирования и учета по системе «директ-костинг» во внутрифирменном управлении. Алгоритм расчета маржинального дохода. Оценка вклада подразделения в маржинальный доход организации.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
1.7	Принятие управленческих решений на основе релевантной информации	Понятие релевантной информации. Цикл принятия оперативных управленческих решений. Проблемы альтернативного выбора. Релевантные издержки и поступления. Использование релевантной информации для принятия оперативных управленческих решений по повышению эффективности деятельности организации и ее структурных подразделений	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
1.8	Современные модели экономического управления	Алгоритм выбора модели экономического управления. Характеристика административной модели с элементами экономического управления. Современные модели внутрифирменного управления. Ключевые показатели деятельности организации и ее структурных подразделений. Принципы и условия материального стимулирования подразделений организации.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</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 внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
2.2	Планирование и контроль ресурсов и результатов деятельности структурных подразделений	Бюджетирование по центрам ответственности. Составление бюджета (сметы) подразделения. Последовательность разработки бюджетов. Методы бюджетного планирования.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
2.3	Внутренняя отчетность структурных подразделений и ее анализ	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 внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
2.4	Трансфертное ценообразование во внутрифирменной экономике	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 внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</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 внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>
2.6	Маргинальный 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 внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</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 внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</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 трансфертным ценообразованием.	Экономика внутрифирменных структур - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</a>

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
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		10	16
8	Современные модели экономического управления	2	4		6	12
	Итого:	16	32		60	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 внутрифирменных структур». - ( <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=22496</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-4, ПК-5	ПК - 4.2, ПК 5.3	Контрольная работа №1
2.	Разделы 5-8	ПК-4, ПК-5	ПК - 4.2, ПК 5.3	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.

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 2.

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 3.

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 4.

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 5.

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

Ответ: увеличивается с ростом доли постоянных затрат

##### Задание 6.

Если постоянные расходы равны нулю, то эффект операционного рычага:

- равен отрицательной величине
  - равен нулю
  - равен единице
  - не зависит от постоянных расходов
- Ответ: равен единице

#### Задание 7.

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 8.

Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности подразделений предприятия за месяц с точки зрения управленческого контроля:

- 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 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

Ответ: выручкой от реализации продукции и суммой переменных затрат

#### Задание 10.

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

### 20.2.1.2 Примеры расчетных задач:

#### Задание 1.

Подразделение предприятия производит один стандартный продукт и работает на 70% уровне использования мощностей. При этом изготавливается 6300 единиц продукции. Коммерческий директор полагает, что реалистичный прогноз на следующий год – 50% уровень использования мощностей. Спланируйте объем производственных накладных расходов подразделения на следующий год, если известно, что при 70% уровне использования мощностей они составляют 41200 руб., при 100% - 52000 руб. Производственные накладные расходы относятся к полупеременным (смешанным) расходам.

Ответ в рублях

Решение:

Переменные производственные накладные расходы в расчете на 1% использования мощностей:

$$(52000 \text{ руб.} - 41200 \text{ руб.}) : (100 \% - 70 \%) = 360 \text{ руб. на } 1 \%$$

Постоянные производственные накладные расходы:

$$52000 \text{ руб.} - 360 \text{ руб. на } 1 \% \times 100 \% = 16000 \text{ руб.}$$

16000 руб. +360 руб. на 1 % × 50 % = 34000 руб.

Ответ: 34000

### Задание 2.

Предприятие имеет два производственных подразделения: А и Б и одно обслуживающее подразделение С. Накладные расходы предприятия по электроэнергии составляют 32000 руб. Выберите соответствующую базу распределения и распределите эти расходы по подразделениям. Информация для расчета в таблице.

Информация по подразделениям:	Производственное		Обслуживающее С
	А	Б	
площадь помещений, м <sup>2</sup>	200	350	250
объем помещений, м <sup>3</sup>	800	1225	750
установленная мощность, кВт	700	600	300

Ответ в рублях через точку с запятой для каждого подразделения А; Б; С

Решение:

База распределения: установленная мощность, кВт

Мощность всех подразделений: 700+600+300=1600 кВт

Накладные расходы по электроэнергии в подразделении А: 32000/1600\*700=14000 руб.

Накладные расходы по электроэнергии в подразделении Б: 32000/1600\*600=12000 руб.

Накладные расходы по электроэнергии в подразделении С: 32000/1600\*300=6000 руб.

Ответ

14000; 12000; 6000

### Задание 3.

Предприятие выпускает изделие А, в производстве которого задействованы два подразделения. Рассчитайте полную себестоимость изделия, если имеется следующая информация:

Показатели	Изделие А
Материальные затраты, руб.	80
Прямые затраты рабочего времени, чел.час	
– в подразделении 1	8
– в подразделении 2	10
Ставка почасовой оплаты, руб.	6
Ставка накладных расходов (рассчитана по прямым затратам рабочего времени, руб. на 1 чел.час):	
– в подразделении 1	3,5
– в подразделении 2	4,5

Ответ в рублях

Решение

80 руб. + (8+10) × 6 руб. + 3,5 × 8 + 4,5 × 10 = 261 руб.

Ответ: 261

### Задание 4.

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 через точку с запятой

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



#### Задание 5.

В отчетном году прибыль обособленного подразделения предприятия составила 280000 руб. На 31 декабря отчетного года подразделение владело оборотными активами на сумму 300000у.е. и основными средствами на сумму 500000у.е. Рассчитайте рентабельность активов подразделения.

Ответ в процентах

Решение:

Рентабельность активов:  $280000 \text{ руб.} : (300000 \text{ руб.} + 500000 \text{ руб.}) \times 100 \% = 35\%$

Ответ: 35

#### Задание 6.

Обособленное подразделение предприятия продает два товара: С и D. Валовая прибыль на единицу по бюджету составляет для товара С – 30 руб., для товара D – 60 руб. В текущем месяце в бюджете запланирован объем продаж: товар С - в количестве 3000 штук и товар D - в количестве 9000 штук. Фактический объем продаж оставил: товар С - 4700 штук, товар D - 7500 штук. Рассчитайте изменение прибыли подразделения, вызванное изменением объемов продаж.

Ответ в рублях

Решение:

$(4700 \text{ шт} - 3000 \text{ шт}) \times 30 \text{ руб.} + (7500 \text{ шт} - 9000 \text{ шт}) \times 60 \text{ руб.} = - 39000 \text{ руб.}$

Ответ: - 39000

#### Задание 7.

Предприятие имеет два производственных подразделения: А и Б. Подразделение А изготавливает сборочный узел, который может продаваться внешним покупателям или передаваться по трансфертной цене для последующей обработки в подразделение Б.

Информация по подразделению А: произведено 1500 изделий, из них продано внешним покупателям – 300 изделий; передано в отделение Б – 1200 изделий. Цена продажи – 25 руб., затраты на изделие – 5 руб.

Изделия, переданные в отделение Б, прошли дальнейшую обработку, затраты на которую составили 7 руб. По окончании обработки изделия продаются внешним покупателям по цене 45 руб.

Трансфертные операции совершаются по рыночной цене.

Рассчитайте прибыль подразделения А и подразделения Б.

Ответ в рублях через точку с запятой для каждого подразделения А; Б

Решение:

Прибыль подразделения А:  $1500 \text{ шт} \times (25 \text{ руб.} - 5 \text{ руб.}) = 30000 \text{ руб.}$

Прибыль подразделения Б:  $1200 \text{ шт} \times (45 \text{ руб.} - 25 \text{ руб.} - 7 \text{ руб.}) = 15600 \text{ руб.}$

Ответ: 30000; 15600

#### Задание 8.

Можно продать товар за 170руб. в виде полуфабриката, полученного на выходе подразделения А, или за 260руб. в виде готового изделия, полученного на выходе подразделения В. Затраты на единицу в подразделении А составляют 120руб., добавленные затраты на единицу в подразделении В – 110руб. Есть неограниченный спрос как на полуфабрикат, так и на готовое изделие. Производственные мощности взаимозаменяемые.

Целесообразно продавать товар в виде: полуфабриката или готового изделия?

Ответ в именительном падеже

Решение

Прибыль на единицу полуфабриката:  $170 - 120 = 50 \text{ руб.}$

Прибыль на единицу готового изделия:  $260 - (120 + 110) = 30 \text{ руб.}$

Ответ: полуфабрикат

### 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
$\geq 7$	$\geq 2$	$\geq 15$ 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
Обучающийся демонстрирует знание теоретико-методических основ осуществления мониторинга ресурсного обеспечения и выявления резервов повышения эффективности организации и ее структурных подразделений, владеет практическими навыками сбора, анализа и интерпретации релевантной информации о ресурсах и результатах деятельности организации и ее структурных подразделений для принятия оперативных управленческих решений по повышению эффективности. Расчетная итоговая оценка $\geq 15$ баллов, из них не менее 7 баллов за тестовые задания и 8 баллов за задачи	Зачтено
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания теоретико-методических основ осуществления мониторинга ресурсного обеспечения и выявления резервов повышения эффективности организации и ее структурных подразделений, не владеет практическими навыками сбора, анализа и интерпретации релевантной информации о ресурсах и результатах деятельности организации и ее структурных подразделений для принятия оперативных управленческих решений по повышению эффективности. Расчетная итоговая оценка $< 15$ баллов	Не зачтено