

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга и управления персоналом

УЧЕТ ЗАТРАТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебный модуль по направлению магистерской подготовки
38.04.03 Управление персоналом

Профили

*«Инновационные технологии управления персоналом организации»
«Управление персоналом государственной и муниципальной службы»*

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Принято на заседании
Ученого совета ИЭУ
17 мая 2017 г.
Протокол № 5
Зам. директор института
Т.В. Кудряшова

Разработал доцент КМУП
(должность)
Н.А. Шорохова
подпись И.О.Фамилия
11 мая 2017 г.
число месяц

Принято на заседании кафедры
Протокол № от 2017 г.
Заведующий кафедрой
М.М. Омаров
подпись И.О.Фамилия
11 мая 2017 г.
число месяц

**Паспорт фонда оценочных средств по учебному модулю
«Учет затрат в области управления персоналом, калькулирование и
бюджетирование»**

№ п/п	Модуль, раздел (в соответствии с РП)	Контролируемые компетенции (или их части)	ФОС	
			Вид оценочного средства	Количество вариантов ов заданий
<i>Раздел 1. «Бюджет службы персонала в системе планов предприятия»</i>				
1.1	Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8 ПК-1	Доклады, тест	5 2
1.2	Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8	Доклады, тест	5 2
1.3	Затраты и расходы: классификация, учет, поведение	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8	Разноуровневые задачи и задания, тест	2 2
1.4	Методы калькулирования себестоимости работ (услуг)	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8	Разноуровневые задачи и задания, Тест	2 2
<i>Раздел 2 «Бюджетное управление персоналом»</i>				
2.1	Технология составления HR-бюджета	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8	Разноуровневые задачи и задания	2
2.2	Регулирование расходов на персонал	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8	Разноуровневые задачи и задания, тест	2 2
2.3	Постановка бюджетного управления	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8	Разноуровневые задачи и задания,	2
2.4	Эффективность работы службы управления персоналом в системе сбалансированных показателей	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8 ПК-1	Разноуровневые задачи и задания, доклады	2 5
2.5	Совершенствование деятельности службы управления персоналом	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8	Разноуровневые задачи и задания, тест	2 2
	Аттестация	ОК- 1 ОПК -4 ОПК-8 ПК-1	тест	2

Оценочное средство «ДОКЛАД»

Общие сведения об оценочном средстве.

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

1.2 Темы для подготовки докладов к семинару.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

для семинарского занятия «Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом»

1. Основные принципы и задачи учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
2. Классификация затрат и ее влияние на формирование себестоимости продукции (работ, услуг).
3. Общая схема учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
4. Децентрализация управления и ее роль в организации бюджетного управления.
5. Бюджетирование и контроль затрат и доходов.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

для семинарского занятия «Организация управленческого учета на предприятиях»

1. Управленческий учет как составная часть информационной системы предприятия.
2. Методы управленческого учета.
3. Варианты организации управленческого учета.
4. Внедрение системы управленческого учета в компании.
5. Стратегический управленческий учет и контроллинг.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

для семинарского занятия «Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом»

1. Основные принципы осуществления оценки эффективности персонала
2. Показатели оценки эффективности управления персоналом: показатели экономической эффективности; показатели социальной эффективности; косвенные показатели эффективности
3. Анализ движения персонала.
4. Оценка работы служащих по управлению персоналом
5. Анализ динамики и уровня производительности труда

1.3 Параметры оценки доклада

Предел длительности контроля	20 мин
Предлагаемое количество тем для докладов	5
Выборка тем докладов	случайная
Критерии оценки	Соответствие содержания доклада теме; наличие выводов; полнота использования источников. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; релевантность; полнота представленного материала; наглядность, соответствие вербальной составляющей. Ответы на дополнительные вопросы. Использование профессиональной терминологии.
«отлично» 90-100% 13-15баллов	Полное соответствие содержания доклада и/или презентации теме; глубина изложения материала. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; умение обобщить сообщаемую информацию, умение адекватно представить содержание, выводы, соответствующий визуальный ряд в виде презентации. Адекватное реагирование на дополнительные вопросы. При изложении ответов используется профессиональная терминология
«хорошо» 70-89% 10-12 баллов	Соответствие содержания доклада теме; самостоятельность при подготовке реферата; связное и логическое изложение информации, наличие выводов, ответы на дополнительные вопросы. Некоторые технические погрешности в представлении доклада в виде презентации
«удовлетворительно» 50-69% 7-9 баллов	Некоторое несоответствие содержания доклада/презентации теме; отсутствие самостоятельности при подготовке; превалирование визуального ряда над вербальным. При изложении ответов больше используется бытовая речь, использование профессиональной терминологии ограничено.
«неудовлетворительно» менее 50% Менее 7 баллов	Полное несоответствие работы изложенным выше параметрам или неготовность доклада и/или презентации.

Оценочное средство «ТЕСТ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Выполнение тестирования является оценочным средством текущего контроля и оценки входящих знаний, умений и навыков студентов при освоении учебного модуля. Тест проводится в часы аудиторной самостоятельной работы студентов. Тест может использоваться для оценки знаний по отдельным темам рабочей программы так и для итогового тестирования.

1.2 База тестовых заданий

Раздел 1. «Бюджет службы персонала в системе планов предприятия»

1.1 Сущность бюджетного управления как инструмента управления персоналом

1. Бюджетирование представляет собой:

- а) это динамическая открытая система переработки и передачи информации о внешней и внутренней среде хозяйственной деятельности компании;
- б) самый нижний уровень планирования, на котором рассчитывается стоимость действий, посредством которых реализуется вся вертикаль планов – от оперативных до стратегических;
- в) директивный документ, представляющий собой реестр планируемых доходов и расходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.

2. Управленческий учет – это:

- а) система сбора и обобщения данных для определения налоговой базы по определенным видам налогов на основе первичных учетных документов, сгруппированных в соответствии с положениями Налогового Кодекса;
- б) определенная концепция сбора, обработки и анализа информации, необходимой руководителю для принятия взвешенных и обоснованных решений;
- в) система сбора и обработки информации о хозяйственной деятельности предприятия, направленная на внешних, внутренних пользователей и собственников предприятия, позволяющая оценить реальное положение дел в компании.

3. Центры финансовой ответственности – это:

- а) структурные подразделения или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций и направлений работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов и бизнес-планов в рамках полномочий, установленных бюджетным регламентом или положением о бюджете организации;
- б) объекты направления расходования материально-финансовых ресурсов;
- в) структурные подразделения или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением плана деятельности предприятия, а также за движением материально-финансовых ресурсов по установленным бюджетным статьям.

4. При использовании интерактивного метода составления бюджета:

- а) бюджет составляется на основании планов работы структурных подразделений;
- б) информация спускается сверху вниз, анализируется и передается снова наверх для последующего анализа;
- в) руководство разрабатывает стратегические планы, а руководители подразделений составляют бюджеты исходя из потребностей, необходимых для достижения этих

показателей;

5. Размер бюджета на управление персоналом определяется:

- а) функциями, которые на данную службу возлагаются;
- б) целями компании и сложившимися традициями;
- в) политикой управления на предприятии;

6. Коэффициент текучести кадров рассчитывается как:

- а) отношение среднесписочной численности персонала к числу уволенных работников;
- б) отношение числа уволенных работников к среднесписочной численности за определенный период времени
- в) отношение числа уволенных работников к величине капиталовложений

7. Что из нижеперечисленного НЕ относится к производственным факторам, влияющим на состав и структуру затрат на персонал?

- а) изменение технологий;
- б) изменение организации труда;
- в) изменение объемов производства;
- г) направленность кадровой политики;
- д) организационная культура

8. Цель бюджетного управления – это...

- а) разработка бюджетов доходов и расходов.
- б) структурирование желаемого (планированного) экономического состояния предприятия в краткосрочной (оперативной) перспективе.
- в) структурирование желаемого (планированного) экономического состояния предприятия в долгосрочной (стратегической) перспективе.

9. Бюджетирование основывается на...

- а) централизованном управлении финансами предприятия посредством системы бюджетов.
- б) децентрализации полномочий управления между подразделениями предприятия.
- в) сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия в целом и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.

10. Что является основным инструментом стимулирования повышения эффективности работы ЦФО.

- а) материальное вознаграждение.
- б) административное (материальное) взыскание.
- в) это зависит от выбранного стиля руководства.

1.2 Управленческий учет и его роль в бюджетном управлении

1. Взаимосвязь бюджетного и стратегического управления заключается в том, что...

- а) процесс бюджетирования должен обеспечивать раскрытие стратегических целей деятельности организации в рамках тактической и оперативной целепостановки.
- б) бюджетирование занимается исключительно вопросами оперативного управления и вопросов стратегического менеджмента не касается.
- в) бюджетирование является методологической основой стратегического управления.

5. Финансовая структура компании представляет собой...

- а) систему формирования доходов и расходов.
- б) систему центров финансовой ответственности.
- в) систему функциональных бюджетов.

6. Бюджетирование основывается на...

- а) централизованном управлении финансами предприятия посредством системы бюджетов.
 - б) децентрализации полномочий управления между подразделениями предприятия.
 - в) сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия в целом и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.
2. В зависимости от временного интервала бюджеты классифицируются на...
- а) стратегические и оперативные.
 - б) плановые и фактические.
 - в) бюджет ЦФО и консолидированный бюджет.
3. Операционный бюджет – это...
- а) статьи доходов и расходов сгруппированные по функциональному признаку.
 - б) статьи доходов и расходов ЦФО.
 - в) бюджет конкретной хозяйственной операции.
4. Центр прибыли несет ответственность за...
- а) формирование доходов структурного подразделения.
 - б) формирование расходов структурного подразделения.
 - в) за контроль доходов, расходов и формирование прибыли.
5. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется:
- а) прогнозный баланс;
 - б) план денежных потоков;
 - в) бюджет производства;
 - г) бюджет на персонал;
 - д) баланс прибылей и убытков.

1.3 Затраты и расходы: классификация, учет, поведение

1. Материальные расходы относятся к группе:
- а) расходов на содержание и эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание основных средств и иного имущества, а также на поддержание их в исправном (актуальном) состоянии;
 - б) расходов, связанных с производством и (или) реализацией;
 - в) прочих расходов, связанных с производством и (или) реализацией.
2. Полная производственная себестоимость продукции исчисляется
- а) с учетом общехозяйственных расходов;
 - б) с учетом расходов на продажу;
 - в) без учета общехозяйственных расходов и расходов на продажу.
3. Расходы, связанные с изготовлением и продажей продукции, выполнением работ и оказанием услуг, а также приобретением и продажей товаров:
- а) расходы по обычным видам деятельности;
 - б) операционные расходы;
 - в) прочие расходы.
4. Способ прямого расчета себестоимости отдельных видов продукции применяется при методе учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции:
- а) попроцессном;
 - б) нормативном;
 - в) позаказном и попередельном.

5. Управленческий учет -

- а) регламентируется государством;
- б) не регламентируется государством;
- в) регламентируется государством в части состава затрат предприятия, включаемых в себестоимость.

6. Позаказный метод учета затрат и калькулирования применяется

- а) в массовых и крупносерийных производствах;
- б) на промышленных предприятиях с единичным и мелкосерийным производством;
- в) в промышленных и непромышленных организациях, работающих по системе заказов.

7. Полная производственная себестоимость продукции исчисляется

- а) с учетом общехозяйственных расходов;
- б) с учетом расходов на продажу;
- в) без учета общехозяйственных расходов и расходов на продажу.

1.4 Методы калькулирования себестоимости работ

1. К расходам, осуществляемым в целях управления производством, относятся

- а) общепроизводственные;
- б) общехозяйственные;
- в) основные.

2. Для целей исчисления налога на прибыль в расходы налогоплательщика на оплату труда включаются

- а) любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах;
- б) любые начисления работникам только в денежной форме;
- в) любые начисления работникам только в натуральной форме.

3. Укажите, какой принцип характеризуется необходимостью отражения в учете данных тогда, когда физические объемы продажи продукции не совпадают с объемами ее товарного производства

- а) принцип соразмерности объемов произведенной продукции и величины издержек производства;
- б) принцип сопоставимости величины издержек производства и объемов проданной продукции;
- в) принцип идентичности оценки издержек производства и выручки от продажи продукции.

4. Можно ли в одной организации применять все методы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции

- а) да;
- б) нет;
- в) можно с разрешения соответствующих органов.

5. Что из нижеперечисленного НЕ относится к производственным факторам, влияющим на состав и структуру затрат на персонал?

- а) изменение технологий;
- б) изменение объемов производства;
- в) направленность кадровой политики;

6. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции в связи с внедрением новых технологий, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости:

- а) остается на одном уровне;
 - б) имеет тенденцию к сокращению;
 - в) имеет тенденцию к росту.
7. К какому направлению оптимизации затрат на персонал можно отнести аутсорсинг:
- а) между трудом и капиталом;
 - б) между комплексными функциями управления персоналом организации;
 - в) внутри комплексных функций управления персоналом;
 - г) между осуществлением функций управления организацией внутри и за пределами организации.
8. Выберите несколько механизмов, с помощью которых может осуществляться управление расходами по содержанию персонала?
- а) через ответственных лиц;
 - б) через постановку задачи в организации;
 - в) через численность персонала;
 - г) через статьи затрат
9. С помощью каких мероприятий оптимизируют численность персонала в организации?
- а) сокращения численности персонала;
 - б) создания эффективной системы управления персоналом;
 - в) использование более квалифицированного персонала;
 - г) аутстаффинг;
 - д) оптимизация организационной структуры;
 - е) ротация кадров
10. Коэффициент абсентеизма показывает:
- а) потери времени из-за отсутствия работников на рабочем месте
 - б) издержки связанные с падением производительности труда
 - в) изменение численности персонала на рабочем месте.
11. Наиболее объемной статьёй расходов на персонал являются:
- а) прямые;
 - б) косвенные;
 - в) периодические.
8. Особая процедура поиска, изучения и внедрения в деятельность организации технологических стандартов и методов управления лучших компаний-аналогов – это процедура:
- а) аутстаффинг;
 - б) тимбилдинг;
 - в) бенчмаркинг;
 - г) аутстаффинг

Раздел 2 Бюджетное управление персоналом

2.2 Регулирование расходов на персонал

1. Бюджетное управление персоналом - это:
- а) это оперативная система управления персоналом через бюджет, позволяющая достигать поставленных целей при наиболее эффективном использовании ресурсов;

- б) определение абсолютных и относительных отклонений фактических значений от плановых с тем, чтобы оценить степень выполнения бюджета;
- в) выявление факторов, определивших отклонение фактического значения анализируемого показателя от базового уровня;

2. Внедрение системы бюджетирования персонала позволяет:

- а) получать необходимую информацию по всем аспектам деятельности компании;
- б) детализированно оценить эффективность всех хозяйственных операций;
- в) оптимально планировать кадровое движение и рост персонала в соответствии со стратегией развития организации;

4. Размер бюджета на управление персоналом определяется:

- а) функциями, которые на данную службу возлагаются;
- б) целями компании и сложившимися традициями;
- в) политикой управления на предприятии;

5. Резервные статьи бюджета закладываются, когда:

- а) процесс бюджетного планирования проводится впервые в организации;
- б) остается неясность со сроками внедрения новых проектов или запуска новых структурных подразделений;
- в) организация сталкивается с ошибочным прогнозом уровня зарплат и компенсаций на рынке труда.

6. Центры планирования – это:

- а) структурные подразделения или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций и направлений работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов и бизнес-планов в рамках полномочий, установленных бюджетным регламентом или положением о бюджете организации;
- б) объекты направления расходования материально-финансовых ресурсов;
- в) структурные подразделения или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением плана деятельности предприятия, а также за движением материально-финансовых ресурсов по установленным бюджетным статьям.

7. Центры затрат –

- а) структурные подразделения или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций и направлений работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов и бизнес-планов в рамках полномочий, установленных бюджетным регламентом или положением о бюджете организации;
- б) объекты направления расходования материально-финансовых ресурсов;
- в) структурные подразделения или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением плана деятельности предприятия, а также за движением материально-финансовых ресурсов по установленным бюджетным статьям.

8. Выберите правильную последовательность этапов процесса бюджетирования

- а) составление проекта бюджета;
- б) утверждение бюджета полномочным лицом;
- в) исполнение бюджета и его контроль;
- г) составление отчета об исполнении бюджета и его анализ

- 1) а в г б
- 2) б г а в
- 3) в а б г
- 4) г а в б

9. Контроль исполнения бюджета осуществляется:

- а) путем вычисления отклонений фактического значения бюджетного показателя от планового;
 - б) путем нахождения граничных целесообразных условий реализации задуманных проектов;
 - в) путем сравнения с аналогичными показателями конкурентов.
10. Стратегический подход к анализу отклонений при реализации системы контроля бюджета предполагает:
- а) детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на величину итогового показателя;
 - б) анализа степени соответствия фактической деятельности поставленным долгосрочным целям;
 - в) использование интервалов неопределенности.

2.5 Совершенствование деятельности службы управления персоналом

1. Определение экономической эффективности работы службы управления персоналом предполагает:
- а) сопоставление результатов и затрат, необходимых для реализации кадровой политики;
 - б) предвидение будущего;
 - в) установление принципов формирования различных статей расходов на персонал.
2. Производительность труда – это:
- а) выработка продукции в единицу времени;
 - б) затраты труда на единицу времени;
 - в) степень плодотворной деятельности людей.
3. Если известны производительность труда и объем выпускаемой продукции, то можно рассчитать:
- а) выработку;
 - б) оптимальную численность персонала компании;
 - в) трудоемкость.
4. Выработка представляет собой:
- а) затраты труда на выпуск продукции;
 - б) общее количество произведенной предприятием продукции;
 - в) коэффициент изменения рабочего времени.
5. Определите численность службы управления персоналом, если рассчитана трудоемкость всех функциональных подсистем 26000 ч/ч, полезный фонд рабочего времени одного работника – 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, — 1,15.
- а) 15 чел;
 - б) 12 чел;
 - в) 10 чел.
6. Определите выработку продукции на одного работающего в натуральном выражении, если годовой объем выпуска продукции предприятия 200 тыс. шт., а среднесписочное число работающих на предприятии – 500 чел.
- а) 400 шт.
 - б) 4000 шт.

в) 4000 руб.

7. Трудоемкость - это

- а) затраты труда на единицу продукции;
- б) затраты материальных средств на единицу труда;
- в) затраты на управление.

8. Определите трудоемкость единицы продукции на основе следующих данных: трудоемкость товарной продукции по плану – 30 тыс. нормочасов, плановый объем выпуска в натуральном выражении - 200 шт.

- а) 6 млн. н/ч;
- б) 150 н/ч;
- в) 1500 н/ч

9. Определить изменение численности персонала на предприятии, если рост выпуска продукции запланирован на 15%, а производительность труда в плановом периоде возрастёт на 7%?

- а) 7%;
- б) 8%;
- в) 5%;
- г) 11%

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом может быть использован показатель:

- а) фондовооруженности;
- б) явочной численности;
- в) NPV

10. Проект, требующий 700 ден. ед. начальных инвестиций, приносит прибыль 1000 ден. ед. через 2 года. Годовая банковская процентная ставка равна 12%. Определить текущую ценность проекта.

- а) NPV = 300 д.е.;
- б) NPV = 97 ден. ед.;
- в) NPV = 128 ден. ед.

11. Сегодняшняя ценность (приведенная стоимость) инвестиционного проекта — это:

- а) сумма, которая, будучи помещена в банк, вырастет за определенный период до искомой величины;
- б) сумма чистых поступлений по проекту;
- в) сумма приведенных к настоящему времени будущих чистых доходов;

12. Оценить уровень эффективности проекта с двухлетним сроком реализации, если инвестиционные затраты составляют 590 тыс. руб., дисконтная ставка — 10%, величина чистого денежного потока за 1-й год — 220 тыс. руб., за 2-й год — 484 тыс. руб.:

- а) убыточный проект;
- б) проект с низким уровнем эффективности;
- в) проект с высоким уровнем эффективности.

13. Показатели затрат на содержание персонала:

- а) доля издержек на персонал в объеме реализации;
- б) издержки на одного сотрудника;
- в) издержки на один производительный час;
- г) все ответы верны.

14. Этот показатель рассчитывается делением общей величины издержек на персонал за исследуемый период на численность сотрудников организации:

- а) доля издержек на персонал в объеме реализации;

- б) издержки на одного сотрудника;
 в) издержки на один производительный час.
15. Средством управления этими расходами могут быть сравнительные анализы деятельности однотипных организаций в разрезе показателей:
- а) расходов по содержанию персонала в процентах к объему продаж;
 б) к прибыли;
 в) к объему произведенной продукции;
 г) в соотношении с производственными расходами;
 д) с расходами на оплату труда относительно дополнительных расходов на оплату труда;
 е) верны ответы: б, г, д;
 ж) все ответы верны.
16. Источником социальных и поощрительных выплат, дивидендов является:
- а) прибыль как разница между выручкой и совокупными затратами на производство и реализацию;
 б) прибыль как разница между выручкой и переменными затратами на производство продукции;
 в) прибыль как разница между суммой покрытия для рабочих и затратами на организацию и обслуживание производства.
17. Функциональный эффект от реализации системы мер по управлению персоналом представляет собой:
- а) качественные результаты работы по каждому из направлений системы управления персоналом, позволяющие оценить насколько качественно были решены поставленные задачи;
 б) количественные и качественные результаты работы по каждому из направлений системы управления персоналом, позволяющие оценить насколько качественно были решены поставленные задачи;
 в) количественные результаты работы по каждому из направлений системы управления персоналом, позволяющие оценить насколько качественно были решены поставленные задачи.

1.3 параметры оценки выполнения теста

Предел длительности контроля	45 мин
Предлагаемое количество заданий из одного контролируемого подэлемента	Согласно плана
Количество вариантов	2
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Определенная по разделам, случайная внутри раздела
Критерии оценки:	выполнено верно заданий
«5», 9-10 баллов	100 – 90 %
«4», 7-8 баллов	89 – 75 %
«3», 5- 6 баллов	74-50 %
Проверяемый компонент компетенции	Знания

Оценочное средство «РАЗНОУРОВНЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ЗАДАНИЯ»

1.1 Общие сведения об оценочном средстве.

Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) направлена на оценивание компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине.

1.2 База разноуровневых задач и заданий

Раздел 1. «Бюджет службы персонала в системе планов предприятия»

1.3 Затраты и расходы: классификация, учет, поведение

Предприятие имеет два цеха. Цех № 1 производит изделия А. Цех № 2 производит изделия Б

Имеется следующая информация:

Цена основных материалов, используемых при изготовлении продукции:

Изделия А, материал Х, 25 руб.

Изделия Б, материал У, 30 руб.

Труд производственных рабочих оценивается – 20 руб./ч.

Накладные общехозяйственные расходы распределяются пропорционально отработанным производственными рабочими часам.

Нормативы расхода основных материалов и рабочего времени на одно изделие.

Материал Х, м ²	Изделие А	Изделие Б
Материал У, м ²	3,0	5,0
Труд производственных рабочих, ч	0,1	1,5

Прогнозируемый объем продаж:

Изделие А – 25 000 ед.

Изделие Б – 28 000 ед.

Планируемая цена единицы продукции:

Изделие А – 160 руб.

Изделие Б – 300 руб.

Планируемые запасы готовой продукции на конец года:

Изделие А – 7 000 ед.

Изделие Б - 1 500 ед.

Основные материалы:

	Материал Х	Материал У
Остатки на начало года, м ²	6000	7500
Остатки на конец года, м ²	3000	2500

1. Рассчитать бюджет прямых затрат на оплату труда по изделиям

Категория работников	Количество нормо-часов	Тариф, руб./час.	Сумма, руб.
1. Изделие А, всего			
1.1. Зарботная плата на одно изделие А, всего			
а) станочник 6-го разряда		12,5	
б) станочник 4-го разряда		8,8	
в) ученик станочника		5,6	
1.2. Начисления ЕСН			
2. Изделие Б, всего			
2.1. Зарботная плата на одно изделие Б, всего			
а) швея 6-го разряда		12,5	
б) монтажник 4-го разряда			
в) ученик монтажника		5,6	
2.2. Начисления ЕСН			

2. Рассчитать бюджет прямых затрат на оплату труда

Показатель	Факт	Плановое значение по месяцам 200X года тыс.					
	Декабрь	Январь	Феврал	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Объем производства,							
а) изделие А							
б) изделие Б							
2. Зарплата на одно изделие, руб./шт.:							
а) изделие А							
б) изделие Б							
3. Зарплата, всего, тыс.							
а) изделие А							
б) изделие Б							
4. Начисления ЕСН, тыс.							
5. Всего, тыс. руб.							

1.4 Методы калькулирования себестоимости работ

Задание 1. В серийном производстве по данным инвентаризации находятся 400 изделий конкретного наименования:

после 1 -й операции - 120 штук; после 2-й операции — 240 штук; после 3-й операции - 40 штук.

Технологический процесс изготовления данного изделия состоит из четырех операций, после четвертой операции изделие становится готовым. Норма расхода материала на изделие - 12 руб./шт.; расценки по операциям: на 1-й операции -4 руб./оп; на 2-й - 7 руб./оп; на 3-й - 12 руб./оп; на 4-й -11 руб./оп;

процент общепроизводственных расходов к основной зарплате - 60%, общехозяйственных - 80%;

процент отчислений на социальные нужды - 26 %, страхование от несчастных случаев на производстве - 2,5 %.

Предприятие производит продукцию четырех наименований: А, Б, В, Г. Выпущено А -364 шт., Б - 169 шт., В, - 260 шт. Г - 162 шт. Информация о расходах на предстоящий месяц:

Таблица 1- Смета расходов предприятия

РАСХОДЫ	А	Б	В	Г
Прямые (переменные) расходы на единицу продукции по видам изделий - всего, руб. в т.ч.	35	23	42	54
основные материалы	11	8	25	30
заработная плата с начислениями	8	5	8	8
вспомогательные материалы	6	5	4	4
силовая электроэнергия	5		2	7
топливо	3	1,5	2	3
прочие	2	0,5	1	2
Косвенные (постоянные) расходы - всего, руб., в т.ч.	1800			
заработная плата ИТР и МОП	1250			
командировочные расходы	300			
амортизация	200			
прочие общехозяйственные расходы	50			

Необходимо рассчитать полную себестоимость каждого изделия. Базой распределения накладных расходов будет стоимость основных материалов, т.к. они имеют наибольший удельный вес в прямых затратах на производство изделия.

Задание 2.

Дайте определения следующим понятиям:

- затраты;
- калькулирование;
- накладные расходы;
- непроизводственные расходы;
- возвратные отходы;
- основное производство;
- поперекладный метод учета затрат и калькулирования;
- главный бюджет.

Задание 3. Имеются два вида затрат: заработная плата основного производственного рабочего и заработная плата бухгалтера. Необходимо классифицировать данные затраты по следующим группам признаков:

Таблица 2- Форма для отнесения затрат на заработную плату к группам затрат

Наименование затрат	Заработная плата	
	Рабочего	Бухгалтера
1. Затраты на оплату труда		
2. Основные расходы		
3. Накладные расходы		
4. Прямые затраты		
5. Косвенные затраты		
6. Условно-постоянные		
7. Условно-переменные		
8. Экономический элемент «Затраты на оплату труда»		
9. Калькуляционная статья «Основная заработная плата производственных рабочих»		
10. Относятся к одноэлементным затратам		
11. Входят в состав комплексных затрат		
12. Калькуляционная статья «Общехозяйственные расходы»		
13. Производственные расходы		
14. Непроизводственные расходы		
15. Технологические расходы		
16. Расходы по управлению		
17. Текущие затраты		
18. Расходы будущих периодов		

2.1 Технология составления HR-бюджета

Задание 1. Составьте бюджет затрат на наем персонала (на условных цифрах).

Таблица 1 - Сводная ведомость потребности в персонале на _____ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок закрытия вакансии	Срок найма	Оклад

Таблица 2 – Бюджет затрат на наем персонала

Мероприятия	Срок исполнения	Затраты				Ответственный исполнитель
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	

Задание 2. Составьте бюджет затрат на адаптацию персонала (на условных цифрах).

Таблица 1 - Сводная ведомость на адаптацию персонала

Структурное подразделение	Должность	Адаптационное мероприятие	Затраты на адаптационные мероприятия	Период адаптации	Примечания

Таблица 2 – Бюджет затрат на адаптацию персонала

Мероприятия по адаптации персонала	Срок исполнения	Затраты					Ответственный исполнитель
		всего	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	

2.2 Регулирование расходов на персонал

Задание 1. Предприятие при распределении премии использует ключевые показатели эффективности. В таблице представлены ключевые показатели эффективности и условие получения премии по КРІ одного из специалистов предприятия. Базовая ставка специалиста 20 тыс. руб. Премия может начисляться до 40% к базовой ставке.

Таблица 1 – КРІ специалиста предприятия

КРІ	Расчет показателя	Критерии оценки (условие получения премии)	Удельный вес в переменной части (в %)
КРІ1 выполнение планового задания	Процент выполнения плана	90% и более выполнения заказа – 100% премии 89-60% - премия 80% Менее 60% - премия по КРІ не выплачивается	50
КРІ2 выполнение дополнител ьных заданий	Процент выполнения дополнительн ых заданий	80% и более выполнения заказа – 100% премии 79-60% - премия 80% 59-50% - премия 50% Менее 50% - премия по КРІ не выплачивается	35
КРІ3 соблюдение сроков поставок	Процент	90% и более выполнения заказа – 100% премии 89-70% - премия 80% 69-50% - премия 50% Менее 50% - премия по КРІ не выплачивается	15

Задание 2. Определите заработную плату специалиста в апреле месяце при следующих условиях:

- 1) Выполнение планового задания – 95%;
- 2) Выполнение дополнительных заданий – 45%;
- 3) Соблюдение сроков поставок – 65%.

Задание 3. Для оплаты труда рабочих предприятий применяется следующая тарифная сетка

Разряды	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	1,0	1,15	1,3	1,45	1,6	1,75

Часовая тарифная ставка I разряда, установленная в коллективном договоре предприятия, равна 93 руб.

Определить сдельные расценки за обработанные детали и общий заработок рабочего за смену, если известно, что он обработал за смену:

- 5 деталей «А» (норма времени на деталь 40 мин, работа IV разряда),
- 5 деталей «Б» (норма времени 1,5 часа, работа V разряда) и
- 20 деталей «В» (норма выработки – 5 деталей в час, работа VI разряда).

Задание 4. Для приведенной формы «Учета мест возникновения затрат на персонал» рассчитать абсолютное и относительное отклонение (в %) фактических издержек от плановых в первом полугодии 2017 г.

Форма учета мест возникновения затрат

Вид издержек	Годово й бюдже т	Общие фактичес кие издержки 2016 г.	Факти ческие издер жки 1- 6/2016	Факти ческие издерж ки 1- 6/2017	Пла нов ые изде ржк и 1- 6/201 7	Откл онени я план/ факт	Откл онени я в %, всего
Оплата труда	640	701	350	314	320	?	?
Доп. расходы по оплате труда	192	187	93	98	96	?	?
Расходы по содержанию персонала	832	888	443	412	416	?	?
Энергетические расходы	123	118	59	61	62	?	?
Расходы по техническому обслуживанию	225	222	111	171	113	?	?
Вспомогательные и производственные материалы	339	379	190	169	170	?	?
Транспортные и т.п.	10	11	5	6	5	?	?
Путевые и автомобильные расходы	3	11	5	8	2	?	?
На угощение	21	18	9	8	11	?	?
Почтовые и телеграфные расходы	39	31	16	15	20	?	?
Расходы на перевозку	73	71	35	37	38	?	?
Расходы на охрану окружающей среды	8	8	4	7	4	?	?
Амортизационные отчисления	34	34	17	17	17	?	?
Инженерные услуги	43	42	21	20	22	?	?
Расходы на информатику	41	38	19	12	21	?	?
Расходы на содержание	333	213	106	134	167	?	?

помещения, аренду							
Другие подобные расходы	127	2	41	38	64	?	?
Прочие издержки	544	375	187	204	274	?	?
Накладные расходы	118	132	66	69	39	?	?
Общие расходы	2296	2227	1112	1147	1153	?	?

2.3 Постановка бюджетного управления

«Формирование системы оплаты труда и премирования»

Постановка задачи:

на основании предложенных данных разработать систему оплаты труда и премирования Заместителю генерального директора по развитию, Директора по логистике и Директора по продажам проекта. Определить структуру системы мотивации, показатели премирования и сроки ее действия. В системе мотивации на каждого должно быть не более 3 показателей премирования.

Система оплаты труда и премирования должна быть описаны по следующим параметрам:

1. Структура системы
2. Название показателей премирования
3. Сроки действия показателей премирования, срок выплаты премии.
4. Веса показателей в системе мотивации.

Описание ситуации:

Принято решение открыть производственно-торговую компанию, производящую электротехническое оборудование. Продажи будут осуществляться через дилерскую сеть в различных регионах РФ. Основная часть продаваемой продукции производится в Китае. Поставки продукции на склад осуществляются через три-четыре месяца после размещения заказа на производство товара. Годовой оборот (план на первый год) - 40 000 000 долл. Распределение товара планируется осуществлять с центрального склада. Компания привлекает ярких и сильных топ-менеджеров, делая ставку на их профессионализм в области продаж и логистики (вкл. складскую). Проектом будет руководить заместитель генерального директора по развитию. Цель проекта – произвести заказ продукции, поставить ее на склад и произвести первые продажи не позднее 5 месяцев с момента открытия компании.

Стратегия развития бизнеса.

Основные стратегические задачи компании таковы:

1. Вывод компании на рынок.
2. Увеличение доли рынка.
3. Формализация и унификация отношений с поставщиками, дилерами и дистрибьюторами, выработка системы взаимных обязательств
4. Создание Региональных центров распределения продукции.

Цели компании на год

1. Увеличение доли рынка
2. Увеличение объема продаж
3. Разработка системы договоров с дилерами
4. Заключение договоров с ключевыми дилерами.
5. Увеличение числа точек «встреч» конечного потребителя с продукцией компании (числа розничных точек, их площади, доступности, широты ассортимента продукции и т.п.)

Задача «Совершенствование деятельности службы управления персоналом»

Обоснуйте эффективность проведения структурных изменений, связанных с созданием группы стратегического анализа при Президенте финансово-промышленного холдинга. Предполагается, что создание группы не менее чем на 1% увеличит объемы реализации продукции при снижении ее затрат как минимум на 1%, при этом доходность финансовых операций увеличится более чем на 1%. Предложения по созданию нового подразделения представлены в табл.1

Таблица 1 - Исходные данные для обоснования экономической эффективности создания группы стратегического анализа

№ п/п	Наименование исходных данных	Ед. изм.	Значение
1.	Персонал:		
	- численность штатных сотрудников группы	чел.	5
	- среднемесячная заработная плата в группе	тыс. руб.	20
	- социальный пакет для сотрудников группы (из расчета на год)	тыс. руб.	60
	- сокращение персонала в отделе маркетинга	чел.	2
	- среднемесячная заработная плата сотрудников в отделе маркетинга (социальный пакет не предусмотрен)	тыс. руб.	15
	- сокращение персонала в группе финансовых аналитиков	чел.	2
	- среднемесячная заработная плата сотрудников в группе финансовых аналитиков	тыс. руб.	15
	- социальный пакет для финансовых аналитиков (из расчета на год)	тыс. руб.	30
	- обучение топ-менеджеров на специализированных курсах по стратегическому управлению (за весь курс на всю группу)	тыс. \$	20
2.	Техническое обеспечение		
	- стоимость 1 рабочего места стратега-аналитика	тыс. \$	4,5

	- ремонт офисного помещения	тыс. руб.	150
	- прокладка и подключение коммуникаций	тыс. руб.	80
	- уборка и обслуживание помещения и техники (включая расходы на канцтовары, бумагу, электроэнергию, отопление и воду) – в среднем за 1 месяц	тыс. руб.	18
3.	Программный и информационный комплекс		
	- стоимость специализированного программного обеспечения (сетевая версия)	тыс. \$	7,5
	- стоимость инсталляции информационной базы	тыс. \$	12,0
	- ежемесячная абонентная плата за использование информационной базы	тыс. \$	0,5
	- ежемесячная абонентная плата за обновление информации в базе данных, от которой планируется отказаться	тыс. руб.	10
	4. Дополнительные расходы		
	- расходы на оплату разовых услуг консультантов (в среднем за год)	тыс. \$	50
ИНФОРМАЦИЯ О ХОЛДИНГЕ			
1.	Объем реализованной продукции (в среднем за год)	млн. руб.	450
2.	Средняя рентабельность реализованной продукции	%	15
3.	Объем финансовых операций за год млн.	руб.	660
4.	Средняя доходность финансовых операций	%	20
СПРАВОЧНО			
1	Начисления на ФОТ	%.	30
2.	Средняя норма амортизации	%	10
3.	Цена собственного капитала	%годовых ых	15
4.	Темпы инфляции	% годовых	12
5.	Курс доллара	руб.	30

Определить: единовременные затраты, текущие (ежегодные) затраты, объем реализации за год по проекту, себестоимость по проекту, дополнительную прибыль от производственной деятельности по проекту, дополнительную прибыль от финансовой деятельности, коэффициент эффективности, экономическую эффективность изменений в структуре.

1.3 параметры оценки выполнения задач

Предел длительности контроля	45 мин
Предлагаемое количество задач из одного контролируемого раздела	1
Последовательность выборки задач из каждого раздела	случайная
Критерии оценки: - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность синтезировать новую информацию; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения; - установлены причинно-следственные связи, выявлены закономерности;	
«5» (5 баллов), если	Задание выполнено полностью
«4» (4 балла), если	Задание выполнено с незначительными погрешностями
«3» (3 балла), если	Обнаруживает знание и понимание большей части задания