

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономического анализа и аудита

Л.С. Коробейникова

24.04.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.02.01 Контроллинг

1. Код и наименование направления подготовки: 38.04.01 Экономика
2. Профиль подготовки: Учет, анализ и аудит
3. Квалификация выпускника: магистр
4. Форма обучения: заочная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: экономического анализа и аудита
6. Составители программы: Гусева Лариса Ивановна, кандидат экономических наук, доцент
7. Рекомендована: НМС экономического факультета, протокол № 4 от 20.04.2023
8. Учебный год: 2024-2025
набор 2023

Курс 2 сессия 1

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- подготовить обучающегося к организационно-управленческой деятельности, владеющего профессиональными компетенциями;
- сформировать комплексное восприятие хозяйствующего субъекта через центры ответственности, бизнес-процессы для обеспечения контроля и обоснования управленческих решений.

Задачи учебной дисциплины:

- раскрыть организационно-методические основы контроллинга и определить его координирующую функцию в системе управления;
- обосновать организационное и учетно-аналитическое обеспечение центров ответственности и целесоогласование;
- выявить и оценить факторы, влияющие на результаты деятельности центров ответственности и экономического субъекта в целом;
- разработать альтернативные варианты управленческих решений и обосновать оптимальный;
- контролировать результативность управленческих решений;

10. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП Часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1 Дисциплин по выбору

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-2	Способен осуществлять аналитическое обоснование управленческих решений и контролировать эффективность их реализации	ПК 2.1	Применяет методы финансового менеджмента, финансового анализа, контроля в обосновании управленческих решений	<p>Знать: методы финансового менеджмента, анализа и контроля;</p> <p>Уметь: выбирать методы финансового анализа и контроля для решения конкретных задач;</p> <p>Владеть: навыками использования методов финансового менеджмента и контроля для обоснования управленческих решений.</p>
		ПК 2.2	Выявляет и оценивает факторы, влияющие на результаты деятельности экономического субъекта	<p>Знать: методы моделирования исходных факторных систем и приемы факторного анализа;</p> <p>Уметь: выявить и оценить влияние факторов на результаты деятельности экономического субъекта;</p> <p>Владеть: навыками выявления и оценки рисков для предотвращения их влияния на результаты деятельности экономического субъекта</p>
		ПК 2.3	Обосновывает управленческие решения по реализации предложений, направленных на повышение результативности деятельности экономического субъекта	<p>Знать: факторы, оказывающие влияние на результативность деятельности экономического субъекта;</p> <p>Уметь: разрабатывать варианты альтернативных предложений, направленных на повышение результативности экономического субъекта и обосновать оптимальный</p> <p>Владеть: навыками координирования и обоснования управленческих решений, направленных на повышение результативности деятельности экономического субъекта</p>

		ПК 2.4	Контролирует разработанных решений	результативность управленческих	<p>Знать: методы планирования подконтрольных показателей по центрам ответственности</p> <p>Уметь: своевременно выявлять отклонения от подконтрольных показателей и определять причины, факторы.</p> <p>Владеть: навыками планирования, учета, анализа по центрам ответственности для контроля результативности разработанных управленческих решений</p>
--	--	--------	------------------------------------	---------------------------------	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 3 з.е./ 108 час.

Форма промежуточной аттестации зачет с оценкой

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость	
		Всего	По семестрам
			3 семестр
Аудиторные занятия		14	14
в том числе:	лекции	6	6
	практические	8	8
	лабораторные	-	-
Самостоятельная работа		90	90
в том числе: курсовая работа (проект)			
Форма промежуточной аттестации <i>Зачет с оценкой</i>		4	4
Итого:		108	108

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
1. Лекции			
1.1	Организационно-методические основы контроллинга	Понятие контроллинга. Этапы становления и развития контроллинга. Концепции контроллинга. Задачи и функции контроллинга. Формы организации контроллинга. Требования, предъявляемые к контролерам.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882
1.2	Виды контроллинга	Оперативный контроллинг. Стратегический контроллинг. Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882
1.3	Разграничение контроллинга и других подсистем управления	Контроллинг и планирование: взаимосвязь и различие. Контроллинг и финансовый учет, управленческий учет: взаимосвязь и различие. Контроллинг и аудит, ревизия, контроль: взаимосвязь и различие. Контроллинг и комплексный экономический анализ.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882
1.4	Центры ответственности в обеспечении контрольной среды	Формирование центров ответственности. Обоснование подконтрольных показателей. Координация планирования и учета. Анализ по центрам ответственности. Выявление резервов, упущенных возможностей и предотвращения угроз экономической безопасности.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882
2. Практические занятия			
2.1	Организационно-методические основы контроллинга	Понятие контроллинга, задачи и функции. Развитие концепций контроллинга. Институционализация контроллинга.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882
2.2	Виды контроллинга	Оперативный контроллинг: цель, задачи, функции, инструментарий.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882
2.3	Разграничение контроллинга и других подсистем	Стратегический контроллинг: цель, задачи, функции, инструментарий.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882

	управления		d=9882
2.4	Центры ответственности в обеспечении контрольной среды	Контроллинг и планирование. Контроллинг и бухгалтерский учет. Контроллинг и аудит, ревизия, контроль. Контроллинг и комплексный экономический анализ.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882
2.5	Обоснование управленческих решений (анализ и выбор вариантов)	Формирование центров ответственности. Обоснование подконтрольных показателей. Координация планирования и учета. Анализ по центрам ответственности. Выявление резервов, упущенных возможностей и предотвращения угроз экономической информации.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=9882

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Контроль	
1	Организационно-методические основы контроллинга	1	-	-		1
2	Виды контроллинга	1	2	22		36
3	Разграничение контроллинга и других подсистем управления	1	2	22		36
4	Центры ответственности в обеспечении контрольной среды	1	2	23		3+
5	Обоснование управленческих решений (анализ и выбор вариантов)	2	2	23		38
6	Контроль				4	4
7	Итого:	6	8	90		108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

В процессе обучения студент должен работать с конспектами лекций, учебными пособиями, основной и дополнительной литературой. Выполнять практические задания, тесты, готовить рефераты.

Для освоения дисциплины, в том числе и в условиях ЭО и ДОТ, используется методическое обеспечение, состоящее из трех учебных пособий: «Контроллинг», «Задания для практических занятий по дисциплине «Контроллинг», «Задания, тесты для контроля за текущей успеваемостью по дисциплине «Контроллинг». В первом учебном пособии раскрыты функциональные аспекты контроллинга, представлены этапы развития концепций и эволюция взглядов на контроллинг. Охватывается комплекс проблем организации планирования, учета, контроля, анализа и материального стимулирования в системе контроллинга с использованием опыта Германии. Во втором и третьем пособиях представлены задания, интегрирующие знания обучающихся в области планирования, учета, контроля и экономического анализа для обоснования варианта оптимального решения проблемы. Тесты также требуют обоснования выбранного ответа.

Контроль и оценочные средства текущей и промежуточной аттестации представлены в п. 20.1, 20.2

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

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Бороненкова С.А. Комплексный экономический анализ в управлении предприятием: учеб. пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. – Москва : Форум : ИНФРА-М, 2018. – 351с.
2	Гусева Л.И. Контроллинг: учебное пособие. – Воронеж, 2019. – 198 с.
3	Каковкина, Т.В. Аудит-контроллинг: Теоретические и методологические основы : монография / Т.В. Каковкина. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 183 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02220-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114729
4	Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько и др; под. Ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько, - 3-е изд., дораб. – М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2018 – 336с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
5	Банникова Н.В. Контроллинг : учебное пособие / Н.В. Банникова [и др.]. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2013. – 163 с.
6	Башкатова Ю.И. Контроллинг. Учебно-методический комплекс / Ю.И. Башкатова. – Москва : Евразийский открытый институт, 2009. – 104 с. / biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90943

7	Бизнес-контроллинг : учебное пособие / О. Буреш, Л. Гербеева, Н. Чигрова, Л. Солдатова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». – Оренбург : ОГУ, 2013. – 146 с. / biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259207
8	Гусева Л.И. Задания, для практических занятий по дисциплине «Контроллинг»: учебное пособие для вузов / Л.И. Гусева. - Воронеж, 2014. – 36 с.
9	Гусева Л.И. Задания, тесты для контроля за текущей успеваемостью по дисциплине «Контроллинг»: учебное пособие для вузов / Л.И. Гусева. - Воронеж, 2015. – 39 с.
10	Гусева Л.И. Учет и анализ целевой себестоимости : монография / Л.И. Гусева, Т.Н. Соколова; под ред. Л.И. Гусевой – Воронеж: ИПЦ Воронежского гос. ун-та, 2010. – 120 с.
11	Ивашкевич, В.Б. Тесты и контрольные задания по управленческому учету и контроллингу : учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 136 с. / biblioclub.ru/index.php?page=book&id=85912
12	Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. 2-е изд., дораб. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 336 с. / biblioclub.ru/index.php?page=book&id=79603
13	Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова – Москва: ИНФРА-М, 2017 – 208с.
14	Степочкина, Е.А. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / Е.А. Степочкина. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 101 с. / biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226140
15	Хан Диттер/ Хунгенберг Харальд ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. Пер. с нем. / Авторы предисловия и научные редакторы Л.Г. Голович, М.Л. Лукашевич, А.А. Турча. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 926 с. / biblioclub.ru/index.php?page=book&id=78913
16	Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / А.Д. Шеремет – Москва: ИНФРА – М, 2019 -374 с.
17	Якимова, В.А. Практикум по дисциплине «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности»: учебное пособие / В.А. Якимова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 224 с. / biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275155

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

№ п/п	Ресурс
1	Информационно-справочный портал Гарант. Режим доступа: http://www.garant.ru
2	Справочная правовая система КонсультантПлюс (специальная интернет-версия). Режим доступа: http://base.consultant.ru
3	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online». URL : old.biblioclub.ru
4	Электронный каталог ЗНБ ВГУ. URL : lib.vsu.ru
5	Образовательный портал http://www.edu.vsu.ru

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Гусева Л.И. Задания, для практических занятий по дисциплине «Контроллинг»: учебное пособие для вузов / Л.И. Гусева. - Воронеж, 2014. – 36 с.
2	Гусева Л.И. Задания, тесты для контроля за текущей успеваемостью по дисциплине «Контроллинг»: учебное пособие для вузов / Л.И. Гусева. - Воронеж, 2015. – 39 с.
3	Гусева Л.И. Контроллинг: учебное пособие. – Воронеж, 2019. – 198 с.

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии: смешанное обучение

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория / специальное помещение для занятий лекционного типа	Мультимедиа-проектор, экран для проектора, ПК, специализированная мебель (столы ученические, стулья, доска)
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Специализированная мебель
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	Компьютеры с выходом в сеть Интернет и доступом в электронную информационно-образовательную среду, специализированная мебель (столы ученические, стулья, доска)

19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

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.	Организационно-методические основы контроллинга	ПК-2	<p>ПК - 2.1 Применяет методы финансового менеджмента, финансового анализа, контроля в обосновании управленческих решений</p> <p>ПК – 2.2 Выявляет и оценивает факторы, влияющие на результаты деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК – 2.3 Обосновывает управленческие решения по реализации предложений, направленных на повышение результативности деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК - 2.4 Контролирует результативность разработанных управленческих решений</p>	Реферат тест
2.	Виды контроллинга	ПК-2	ПК - 2.4 Контролирует результативность разработанных управленческих решений	тест
3.	Разграничение контроллинга и других подсистем управления	ПК-2	<p>ПК - 2.1 Применяет методы финансового менеджмента, финансового анализа, контроля в обосновании управленческих решений</p> <p>ПК – 2.2 Выявляет и оценивает факторы, влияющие на результаты деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК – 2.3 Обосновывает управленческие решения по реализации предложений, направленных на повышение результативности деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК - 2.4 Контролирует результативность разработанных управленческих решений</p>	Реферат тест
4.	Центры ответственности в обеспечении контрольной среды	ПК-2	<p>ПК – 2.2 Выявляет и оценивает факторы, влияющие на результаты деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК – 2.3 Обосновывает управленческие решения по реализации предложений, направленных на повышение результативности деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК - 2.4 Контролирует результативность разработанных управленческих решений</p>	Реферат тест
5.	Обоснование управленческих решений (анализ и выбор вариантов)	ПК-2	<p>ПК – 2.2 Выявляет и оценивает факторы, влияющие на результаты деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК – 2.3 Обосновывает управленческие решения по реализации предложений, направленных на повышение результативности деятельности экономического субъекта</p> <p>ПК - 2.4 Контролирует результативность разработанных управленческих решений</p>	Тест Контрольная работа
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет с оценкой				Практическое задание

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: контрольная работа, рефераты, тестирование

20.1.1. Пример заданий для контрольной работы

Задание 1

Производственная мощность предприятия рассчитана на производство 100 000 изделий, рыночная цена которых 200 руб. Постоянные затраты составляют 7 200 000 руб., переменные 90 руб. на единицу продукции.

В связи с потерей рынков сбыта портфель заказов уменьшился до 30 000 изделий.

Дать обоснование к решению вопроса о принятии или отклонении поступившего заказа на 45 000 изделий по цене 180 руб.

Неожиданно поступил еще заказ на 20 000 изделий по цене 175 руб. за единицу. Для выполнения этого заказа требуется переналадка оборудования. Следует ли принять и этот заказ? Выполните соответствующие расчеты, интерпретируйте их и сформулируйте вывод.

Задание 2

Совокупные затраты предприятия при 100% загрузки мощности 10000 тыс.р. Вариатор переменной части этих затрат 6. Фактическая загрузка составила 80%, а затраты 9500 тыс.р.

Определите отклонение по совокупным затратам за счет: а) изменения уровня затрат; б) неполного использования мощности предприятия.

Задание 3

Продукция предприятия перестает пользоваться спросом. Есть возможность перейти на выпуск новой продукции. Анализ рынка показал, что ежемесячный сбыт продукции по цене 120 руб. Гарантирован в количестве 15000 штук. Постоянные расходы остаются прежними – 600000 руб., переменные затраты 56 руб. на единицу. Производственная мощность позволяет произвести 14 000 изделий.

Требуется дать обоснование – следует ли производить новый вид продукции.

Критерии оценивания:

При проведении текущей аттестации в форме контрольной работы могут выставляться оценки:

«отлично», если правильно решено не менее 85% заданий;

«хорошо», если правильно или с несущественными ошибками, не влияющими на правильность выводов, решено от 70 до 84% заданий;

«удовлетворительно», если правильно или с несущественными ошибками, не влияющими на правильность выводов, решено от 55 до 69% заданий;

«неудовлетворительно», если правильно решено менее 65% заданий.

20.1.2 Примеры тем рефератов:

1. Этапы становления и развития контроллинга. Современная концепция контроллинга.
2. Взаимосвязь и разграничение контроллинга и других подсистем управления.
3. Контроллинг и контрольная среда (система внутреннего контроля).
4. Оперативный контроллинг: задачи, функции, инструменты.
5. Стратегический контроллинг: задачи, функции, инструменты.
6. Организация контроллинга.
7. Разграничение и взаимосвязь задач планирования и контроллинга.
8. Разграничение и взаимосвязь задач контроллинга и управленческого учета.
9. Разграничение и взаимосвязь задач контроллинга и информационного менеджмента.
10. Разграничение и взаимосвязь задач комплексного экономического анализа и контроллинга.
11. Функции, задачи контроллинга в системе мотивации и стимулирования труда.
12. Координационная функция контроллинга в системе управления.
13. Функции и задачи центров ответственности в системе контроллинга.

14. Подходы к формированию центров ответственности.
15. Подконтрольные показатели для центров ответственности и их обоснования.
16. Особенности учета и анализа подконтрольных показателей центров ответственности.

При проведении текущей аттестации в форме рефератов могут выставляться оценки:
«отлично» (при раскрытии темы не менее чем на 90%);
«хорошо» (при раскрытии темы не менее чем на 80%);
«удовлетворительно» (при раскрытии темы не менее чем на 70%);
«неудовлетворительно» (при раскрытии темы менее чем на 70 %).

20.1.3 Примеры тестовых заданий:

1. Выберите правильный ответ: контроллинг использует информацию:
 - а) всех функций управления;
 - б) только планирования и учета;
 - в) только контроля и аудита;
 - г) только статистической отчетности.
2. Обозначьте цель контроллинга
 - а) обеспечение оптимизации управленческих решений в тактическом и стратегическом управлении;
 - б) изыскание внутренних производственных резервов;
 - в) изыскание финансовых резервов;
 - г) диагностика финансово-хозяйственной деятельности.
3. Важнейшая задача контроллинга:
 - а) анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности для обоснования управленческих решений;
 - б) анализ производственной деятельности;
 - в) выявление внутрихозяйственных резервов;
 - г) анализ инвестиционной деятельности.
4. Определите рентабельность оборотных активов на основе данных: оборачиваемость оборотных активов – 1,25, рентабельность продаж 0,5.
5. Какое значение коэффициента соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы способствует снижению себестоимости продукции. >1 , <1 , $=1$. (Дать обоснование).
6. Определите желаемую величину коэффициента использования материалов в производстве: <1 , >1 , $=1$. (Дать обоснование).
7. Абсолютно точное распределение общей суммы косвенных затрат по видам продукции: возможно (дать обоснование); невозможно (дать обоснование).
8. Имеется ли возможность управлять амортизацией в организации: да, нет – обосновать ответ.
9. Какое значение использования производственной мощности желательно для организации: >1 , <1 , $=1$ (с обоснованием ответа).
10. Возможен ли контроль за затратами и результатами с помощью показателя «затраты на один рубль продукции»: да, нет – обосновать ответ.

При проведении текущей аттестации в форме тестирования могут выставляться оценки:
«отлично» (при правильных ответах не менее чем на 90% вопросов теста);
«хорошо» (при правильных ответах не менее чем на 80% вопросов теста);
«удовлетворительно» (при правильных ответах не менее чем на 70% вопросов теста);
«неудовлетворительно» (при правильных ответах менее чем на 70 % вопросов теста).

Оценивание результатов обучения осуществляется в том числе и на основе ЭО и ДОТ, при котором на видеоконференциях ведется учет посещаемости при выборочном опросе.

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: вопросы к зачету.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования. Промежуточная аттестация в том смысле и в условиях ЭО и ДОТ проводится на основе оценивания результатов обучения по текущей успеваемости в процессе аудиторной и внеаудиторной работы: выполнения в течение семестра контрольной работы, тестирования и рефератов.

Перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Понятие контроллинга.
2. Этапы становления и развития контроллинга.
3. Концепции контроллинга.
4. Задачи и функции контроллинга.
5. Формы организации контроллинга.
6. Требования, предъявляемые к контролерам.
7. Оперативный контроллинг.
8. Стратегический контроллинг.
9. Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга.
10. Контроллинг и планирование.
11. Контроль и бухгалтерский учет.
12. Контроллинг и аудит, ревизия.
13. Контроллинг и информационный менеджмент.
14. Контроллинг и контроль.
15. Контроллинг и экономический анализ.
16. Интегрированная система показателей планирования и контроля.
17. Расчет издержек.
18. Анализ по отклонениям.
19. Маржинальный анализ.
20. Анализ потенциала.
21. Ключевые факторы.
22. Планирование полей бизнеса.
23. Техника разработки сценариев.
24. GAP-анализ.
25. Конкурентный анализ.
26. Система раннего предупреждения.
27. Центры ответственности и их классификация.
28. Подходы и требования, учитываемые при формировании центров ответственности.
29. Планирование (бюджетирование) по центрам ответственности.
30. Учет по центрам ответственности.
31. Анализ по центрам ответственности.
32. Стимулирование деятельности центров ответственности.
33. Разработка управленческих решений (анализ и выбор альтернатив).

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета с оценкой выставляются следующие оценки:

Оценка «отлично» ставится при выполнении всех практических заданий в течение семестра, участии в обсуждениях на практических занятиях, прохождении текущей аттестации с оценкой «отлично». Если обучающийся желает получить оценку «отлично» при невыполнении хотя бы одного условия, он может пройти собеседование по вопросам к зачету с оценкой.

Оценка «хорошо» ставится при выполнении всех практических заданий в течение семестра, участии в обсуждениях на практических занятиях, прохождении текущей аттестации с оценкой не ниже «хорошо». Если обучающийся желает получить более высокую оценку при невыполнении хотя бы одного условия, он может пройти собеседование по вопросам к зачету с оценкой.

Оценка «удовлетворительно» ставится при выполнении более 50% практических заданий в течение семестра и прохождении текущей аттестации с оценкой не ниже «удовлетворительно». Если обучающийся желает получить более высокую оценку при невыполнении хотя бы одного условия, он может пройти собеседование по вопросам к зачету с оценкой.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при непосещении более 50% занятий, невыполнении более 50% заданий в течение семестра или при результате текущей аттестации с оценкой «неудовлетворительно». Для получения положительной оценки обучающийся может пройти собеседование.

По результатам собеседования выставляются следующие оценки:

«отлично» ставится при полных аргументированных ответах на основные и дополнительные вопросы. Ответы должны быть логически последовательными, четко сформулированными, показывать умение обучающегося делать выводы, обобщать информацию основной и дополнительной литературы, пользоваться понятийным аппаратом. При этом обучающийся не должен пользоваться собственными материалами, составленными им при подготовке к ответу (не читать с листа).

«хорошо» ставится при достаточно полных аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Ответы должны быть логически последовательными, четко сформулированными, показывать знание литературы по теме вопроса. Упущения при ответах не должны затрагивать основное содержание вопроса.

«удовлетворительно» ставится при неполных, недостаточно аргументированных ответах, при неумении применять теоретические положения при решении прикладных задач. Ответы должны показывать знание базовых положений по теме вопроса.

«неудовлетворительно» ставится при не раскрытии обучающимся основного содержания вопроса, незнании или непонимании обучающимся большей или наиболее важной части вопроса; допущены ошибки в определении понятий, при использовании специальной терминологии.

Задания разделов 20.1.3 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины