Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 14.07.2025 10:01:29
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет **Менеджмента**

Кафедра **Маркетинга и логистики**

"УТВЕРЖДАЮ"
Проректор
_____Л.Н. Костина
27.04.2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.20 **"Контроллинг маркетинговых систем"**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль "Маркетинг"

Квалификация ***БАКАЛАВР***

Форма обучения ***очно-заочная***

Общая трудоемкость ***4 ЗЕТ***

Год начала подготовки по учебному плану ***2024***

Донецк
2024

Составитель(и):
канд. экон. наук, доцент _____И.М. Ягнюк

Рецензент(ы):
канд. экон. наук, доцент _____В.Ю. Лунина

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Контроллинг маркетинговых систем" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль "Маркетинг", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2024 протокол № 12.

Срок действия программы: 2024-2029

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от 04.04.2024 № 8

Заведующий кафедрой:
канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А. _____
(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

"УТВЕРЖДАЮ"

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от "____" _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А. _____ (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

"УТВЕРЖДАЮ"

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от "____" _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А. _____ (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

"УТВЕРЖДАЮ"

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от "____" _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А. _____ (подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

"УТВЕРЖДАЮ"

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от "____" _____ 2028 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А. _____ (подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

подготовка обучающихся к принятию управленческих решений в области маркетинга и управления,направленных на удовлетворение потребностей потребителей в условиях модернизации организационных и информационных структур, вызванных необходимостью решения как краткосрочных, так и долгосрочных проблем развития предприятий и организаций.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

− сформировать знания о подходах контроллинга в системе менеджмента и продукции в организации;
- овладеть приемами и навыками оценки состояния организации с точки зрения контроллинга маркетинговых систем;
- овладеть механизмом организации контроллинга маркетинговых систем в организации;
- дать представление обучающимся о состоянии, проблемах и перспективах применения контроллинга в хозяйственной деятельности предприятий;
- научить анализировать различные варианты управленческих решений с точки зрения их организационно-экономической эффективности.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В

1.3.1. Дисциплина "Контроллинг маркетинговых систем" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Методы принятия управленческих решений

Управление жизненным циклом продукта

1.3.2. Дисциплина "Контроллинг маркетинговых систем" выступает опорой для следующих элементов:

Методика написания выпускной квалификационной работы

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

ПКс-4.3: Планирует действия по управлению маркетинговой системой на основе контроллинга

Знать:

Уровень 1	сущность, функции и виды контроллинга; основы стратегического управления маркетинговыми системами;
Уровень 2	основы оперативного управления маркетинговыми системами; понятие аудита маркетинговых систем; системы показателей маркетинга; инструментарий стратегического и оперативного контроллинга;
Уровень 3	инструментарий стратегического и оперативного контроллинга маркетинговых систем для дальнейшей разработки управленческих решений

Уметь:

Уровень 1	использовать системы показателей в маркетинге;
Уровень 2	разрабатывать стратегические решения, касающиеся контроллинга маркетинговых систем;
Уровень 3	обосновывать управленческие решения на основе проведенного анализа

Владеть:

Уровень 1	системами показателей маркетинга в практической деятельности; методами стратегического и оперативного контроллинга;
Уровень 2	методами обработки полученной в результате анализа информации;
Уровень 3	интерпретировать полученную информацию для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта

В результате освоения дисциплины "Контроллинг маркетинговых систем" обучающийся

3.1	**Знать:**
	сущность, функции и виды контроллинга; основы стратегического управления маркетинговыми системами; основы оперативного управления маркетинговыми системами; понятие аудита маркетинговых систем; системы показателей маркетинга; инструментарий стратегического и оперативного контроллинга; инструментарий стратегического и оперативного контроллинга маркетинговых систем для дальнейшей разработки управленческих решений

3.2	**Уметь:**
	использовать системы показателей в маркетинге; разрабатывать стратегические решения, касающиеся контроллинга маркетинговых систем; обосновывать управленческие решения на основе проведенного анализа
3.3	**Владеть:**
	системами показателей маркетинга в практической деятельности; методами стратегического и оперативного контроллинга; методами обработки полученной в результате анализа информации; интерпретировать полученную информацию для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта

1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Контроллинг маркетинговых систем" видом промежуточной аттестации является Экзамен

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Контроллинг маркетинговых систем" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетен-ции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. Теоретические основы контроллинга						
Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга /Лек/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга /Сем зан/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга /Ср/	7	15	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Структура и виды	7	2	ПКс-4.3	Л1.1	0	

контроллинга /Лек/				Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3		
Тема 1.2. Структура и виды контроллинга /Сем зан/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Структура и виды контроллинга /Ср/	7	15	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Раздел 2. Механизм осуществления маркетингового контроллинга						
Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга /Лек/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга /Сем зан/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга /Ср/	7	13	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Аудит в системе маркетинга /Лек/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Аудит в системе маркетинга /Сем зан/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Аудит в системе маркетинга /Ср/	7	9	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	

Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга /Лек/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга /Сем зан/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга /Ср/	7	7	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Раздел 3. Инструменты контроллинга						
Тема 3.1. Инструменты оперативного контроллинга /Лек/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Инструменты оперативного контроллинга /Сем зан/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Инструменты оперативного контроллинга /Ср/	7	10	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга /Лек/	7	6	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга /Сем зан/	7	6	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга /Ср/	7	10	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	

консультация по дисциплине /Конс/	7	2	ПКс-4.3	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

3.1 В процессе освоения дисциплины "Контроллинг маркетинговых систем" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) повыполнению различных видов заданий.
3.2 В процессе освоения дисциплины "Контроллинг маркетинговых систем" используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемнаялекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «PowerPoint». Для наглядности используются материалы различных научных и техническихэкспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекциипредусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр иобсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросыи создание дискуссионных ситуаций.
При изложении теоретического материала используются такие методы, как:монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.
3.3 Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов,связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучениемдополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровомуконтролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	И.М. Ягнюк	Контроллинг маркетинговых систем: конспект лекций для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Маркетинг») очной / заочной форм обучения (135 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022
Л1.2	Рыжикова Тамара Николаевна	Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг: Учебное пособие (225 с.)	НИЦ ИНФРА-М, 2023

2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	В. Ю. Лунина, В. Е. Малиненко, В. Н. Ардатьева	Маркетинг услуг: учебно-методическое пособие для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Маркетинг») очной / заочной форм обучения (125 с.)	ГОУ ВПО "ДОГАУИГС", 2020
Л2.2	Л. С. Латышова, Е. Суворова, Н. Б. Сафронова [и др.] ; под редакцией Л. С. Латышовой	Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы: учебное пособие (150 с.)	Москва : Дашков и К, 2023
Л2.3	Серебрякова Татьяна Юрьевна,	Внутренний контроль и контроллинг: Учебное пособие (238 с.)	НИЦ ИНФРА-М, 2024

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
	Бирюкова Ольга Александровна		

3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	И.М. Ягнюк	Контроллинг маркетинговых систем: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Маркетинг») очной / заочной форм обучения (35 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022, 2022
Л3.2	И.М. Ягнюк	Контроллинг маркетинговых систем: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Маркетинг») очной / заочной форм обучения (38 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022

4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»	https://cyberleninka.ru/
Э2	ЭБС «ЛАНЬ»	https://e.lanbook.com
Э3	ЭБС «ЗНАНИУМ»	https://znanium.ru

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License).

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронный каталог изданий ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" - http://unilib.dsum.internal/
Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н. К. Крупской - http://www.lib-dpr.ru/
Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - https://cyberleninka.ru/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU -http://elibrary.ru/defaultx.asp
Электронная библиотека Института проблем рынка РАН Российской академии наук (ИПР РАН) – http://www.ipr- ras.ru/libr.htm
Электронная библиотечная система "Лань" - https://e.lanbook.com/

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:
рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Вопросы к экзамену

1. Сущность контроллинга как системы управления.
2. Причины, послужившие возникновению контроллинга.
3. Назовите компоненты современной концепции контроллинга.
4. Основная цель контроллинга как концепции управления.
5. Основные функции контроллинга.

6. Основные задачи контроллинга по видам управленческой деятельности.
7. Факторы, влияющие на объем реализуемых на предприятии функций контроллинга.
8. История становления контроллинга как системы управления.
9. Основные концепции контроллинга.
10. Структура разделов контроллинга. Назовите основное отличие контроля от контроллинга.
11. Назовите объекты контроллинга.
12. Виды контроллинга.
13. Дайте определение маркетинг-контроллинга.
14. Основные цели маркетинг-контроллинга.
15. Основные направления маркетинг-контроллинга.
16. Основные направления деятельности контроллера в сфере маркетинговой деятельности.
17. Основные типы маркетинг-контроллинга и их содержание.
18. Цели стратегического маркетинг-контроллинга.
19. Этапы стратегического маркетинг-контроллинга и их характеристика.
20. Задачи оперативного маркетинг-контроллинга по основным разделам маркетинг-микса.
21. Направления контроллинга товарной политики.
22. Направления контроллинга ценовой политики.
23. Направления и задачи перед маркетинг-контроллингом в сбытовой политике.
24. Основные задачи, стоящие перед маркетинг-контроллингом в области коммуникативной политики.
25. Определение маркетинг-аудита и покажите его место в системе маркетинг-контроллинга.
26. Схемы маркетинг-аудита, их содержание.
27. Понятие «единое информационное пространство».
28. Суть системы поддержки принятия решений (СППР) и основная цель.
29. Охарактеризуйте основные варианты организационного построения службы контроллинга. Выделите преимущества и недостатки этих вариантов.
30. Факторы, влияющие на построение автоматизированных информационных систем.
31. Методы и инструменты анализа, применяемые в стратегическом контроллинге.
32. Методы исследования и анализа, применяемые в оперативном контроллинге.
33. От каких факторов зависит объем реализуемых на предприятии функций контроллинга?
34. Выделите основные исторические вехи становления контроллинга как системы управления.
35. Назовите основные схемы маркетинг-аудита, раскройте их содержание.

5.2. Темы письменных работ

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ)
1. Подходы к определению контроллинга в разных странах мира.
2. Связь контроллинга с прикладными и фундаментальными науками.
3. История развития контроллинга.
4. Предмет и содержание контроллинга.
5. Функции и задачи контроллинга.
6. Методы и инструменты контроллинга.
7. Основные показатели бюджетов и их характеристика.
8. Разработка планов и стратегии на основе бюджетов.
9. Достоинства и недостатки бюджетирования в системе оперативного контроллинга.
10. Производство как объекты управления в системе стратегического контроллинга.
11. Содержание и задачи анализа производства в система тактического контроллинга.
12. Содержание и задачи анализа инфраструктуры в системе стратегического контроллинга.
13. Взаимосвязь издержек, затрат и расходов отчетного периода.
14. Управленческий учет в системе контроллинга.
15. Цели контроллинга.
16.Оперативныйконтроллинг.
17. Направления контроллинга.
18. Стратегический контроллинг.
19. Аналитические и учетные компьютерные программы.
20. Осуществление контроллинга с применением информационных технологий в разных странах.
21. Развитие информационных технологий контроллинга.
22. Особенности контроллинга инвестиционных проектов.
23. Критерии оценки инвестиционных проектов в контроллинге.
24. Анализ критериев оценки инвестиционных проектов с дисконтированием денежных потоков.
25. Анализ возможных формирований инвестиционного портфеля на основе контроллинговых исследований.
26. GAP – анализ: какова методика применения?
27. SWOT- анализ: какова методика применения?

28. Основная идея и принципы сбалансированной системы показателей.
29. Дерево целей, дерево проблем: принципы составления и применения.
30. Методы и способы классификации затрат, виды затрат. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска.
31. Понятие центров ответственности в контроллинге, их классификация
32. Управленческий учет и его задачи.
33. Классификация методов учета затрат, используемых в контроллинге. Достоинства и недостатки методов управленческого учета.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Контроллинг маркетинговых систем" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Контроллинг маркетинговых систем" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Текущий контроль успеваемости проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (письменные домашние задания, ответы на вопросы, тестовые задания, контроль знаний по разделам), оценки активности работы студента на занятии, включая задания для самостоятельной и индивидуальной работы.

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Целью семинарских занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков. В ходе подготовки к семинарскому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к семинарским занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа приводит к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций: развивающую, информационно-обучающую, ориентирующую и стимулирующую, воспитывающую, исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках изучения дисциплины:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
3. Выполнение разноуровневых задач и заданий;

4. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
5. Выполнение заданий по контролю знаний.
Рекомендуется с самого начала освоения учебного материала работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые обучающийся получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы имеют определенную специфику. При освоении материала обучающийся может пользоваться библиотекой ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала.

Методические рекомендации студентам по подготовке к выполнению контроля знаний по разделам
К контролю знаний по разделам необходимо готовиться путем осуществления повторных действий по изучению предмета. Работа по решению задач на контрольном занятии в принципе не отличается от решений отдельных домашних заданий. Однако каждый обучающийся должен быть готов к отстаиванию правильности своего решения и верности избранного им метода.

Методические рекомендации студентам по подготовке к итоговому контролю
При подготовке к итоговому контролю обучающийся должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу, просмотреть решения основных задач, решенных самостоятельно и на семинарах и включенных в контроль знаний по разделам.

Методические рекомендации обучающимся по подготовке и написанию индивидуального задания
Условием допуска к сдаче зачета по учебной дисциплине является написание и защита обучающимися индивидуального задания по курсу.
Выполнение индивидуального задания дает возможность обучающемуся научиться самостоятельно работать с различными информационными источниками, глубже изучать основные вопросы учебной дисциплины, на практическом примере овладевать элементами логистической системы предприятия и на основании этого делать самостоятельные теоретические и практические выводы.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену
При подготовке к экзамену обучающийся должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу, просмотреть решения основных задач, решенных самостоятельно и на семинарах и включенных в контрольную работу, а также составить письменные ответы на все вопросы, вынесенные на экзамен.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет менеджмента
Кафедра маркетинга и логистики

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю) «Контроллинг маркетинговых систем»

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Маркетинг»
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная, очно-заочная

Донецк
2024

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Контроллинг маркетинговых систем» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Маркетинг») очной, очно-заочной форм обучения

Автор(ы),
разработчик(и): доцент, канд. экон. наук, доцент, И.М. Ягнюк

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании кафедры *маркетинга и логистики*

Протокол заседания кафедры от 04.04.2024 г. № 8

дата

Заведующий кафедрой _____ Т.А. Попова

(подпись) (инициалы, фамилия)

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Контроллинг маркетинговых систем»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	бакалавриат	
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент	
Профиль	«Маркетинг»	
Количество разделов дисциплины	3	
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений Б1.В.20	
Формы текущего контроля	устный опрос, тестовые задания, практические задания, доклад, реферат, контроль знаний по разделу, индивидуальные задания	
Показатели	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4 ЗЕТ	
Семестр	7	
Общая трудоемкость (академ. часов)	**144**	
Аудиторная контактная работа:	**58**	**38**
Лекционные занятия	28	18
Консультации	2	2
Семинарские занятия	28	18
Самостоятельная работа	**59**	**79**
Контроль	**27**	**27**
Форма промежуточной аттестации	*экзамен*	

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
ПКс-4	*ПКс-4.3: Планирует действия по управлению маркетинговой системой на основе контроллинга*	***Знать:***	
		1 сущность, функции и виды контроллинга; основы стратегического управления маркетинговыми системами	ПКс-4.3 З-1
		2 основы оперативного управления маркетинговыми системами; понятие аудита маркетинговых систем; системы показателей маркетинга; инструментарий стратегического и оперативного контроллинга	ПКс-4.3 З-2
		3 инструментарий стратегического и оперативного контроллинга маркетинговых систем для дальнейшей разработки управленческих решений	ПКс-4.3 З-3
		Уметь:	
		1 использовать системы показателей в маркетинге	ПКс-4.3 У-1
		2 разрабатывать стратегические решения, касающиеся контроллинга маркетинговых систем	ПКс-4.3 У-2
		3 обосновывать управленческие решения	ПКс-4.3 У-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		на основе проведенного анализа	
		Владеть:	
		1 системами показателей маркетинга в практической деятельности; методами стратегического и оперативного контроллинга	ПКс-4.3 В-1
		2 методами обработки полученной в результате анализа информации	ПКс-4.3 В-2
		3 интерпретировать полученную информацию для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта	ПКс-4.3 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Теоретические основы контроллинга				
1	Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга	7	ПКс-4.3	устные ответы, тестовые задания, практические задания, реферат
2	Тема 1.2. Структура и виды контроллинга	7	ПКс-4.3	устные ответы, тестовые задания, практические задания, реферат, контроль знаний по разделу
Раздел 2. Механизм осуществления маркетингового контроллинга				

3	Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга	7	ПКс-4.3	устные ответы, тестовые задания, практические задания, реферат
4	Тема 2.2. Аудит в системе маркетинга	7	ПКс-4.3	устные ответы, тестовые задания, практические задания, реферат
5	Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга	7	ПКс-4.3	устные ответы, тестовые задания, практические задания, реферат, контроль знаний по разделу
Раздел 3. Инструменты контроллинга				
6	Тема 3.1. Инструменты стратегического контроллинга	7	ПКс-4.3	устные ответы, тестовые задания, практические задания, реферат
7	Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга	7	ПКс-4.3	устные ответы, тестовые задания, реферат, контроль знаний по разделу, индивидуальное задание

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Контроллинг маркетинговых систем»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы		Вид задания						
		СЗ			Всего за тему	КЗР	Р	ИЗ*
	ЛЗ	УО	ТЗ	РЗ				
Р.1.Т.1.1	1	2	1	2	6	15	5	8
Р.1.Т.1.2	1	2	1	2	6			
Р.2.Т.2.1	1	2	1	2	6	15		
Р.2.Т.2.2	1	2	1	2	6			
Р.2.Т.2.3	1	2	1	2	6			
Р.3.Т.3.1	1	2	1	2	6	15		
Р.3.Т.3.2	1	2	1	2	6			
Итого: 100б	**7**	**14**	**7**	**14**	**42**	**45**	**5**	**8**

ЛЗ – лекционное занятие;
УО – устный опрос;
ТЗ – тестовое задание;
РЗ - разноуровневые задания;
Д – доклад;
СЗ – семинарское занятие;
КЗР – контроль знаний по Разделу;
Р – реферат;
ИЗ – индивидуальное задание

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится

индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	***Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)***
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА	
Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга	1. Определите, в чем основная сущность контроллинга как системы управления. 2. Назовите основные причины, послужившие возникновению контроллинга. 3. Выделите узловые компоненты современной концепции контроллинга. 4. В чем заключается основная цель контроллинга как концепции управления? 5. Каковы основные функции контроллинга? 6. Выделите основные задачи контроллинга по видам управленческой деятельности.
Тема 1.2. Структура и виды контроллинга	1. От каких факторов зависит объем реализуемых на предприятии функций контроллинга? 2. Выделите основные исторические вехи становления контроллинга как системы управления. 3. Назовите основные концепции контроллинга. 4. Какова структура разделов контроллинга? Назовите основное отличие контроля от контроллинга. 5. Являются ли объектами контроллинга стратегия развития фирмы, планирование и организация маркетинга? 6. Каковы основные виды контроллинга?
РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА	

Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга	1. Дайте определение контроллинга в маркетинговых системах. 2. Назовите основные цели контроллинга в маркетинге. 3. Каковы основные направления контроллинга в маркетинге? 4. Определите основные направления деятельности контроллера в сфере маркетинговой деятельности. 5. Назовите основные типы контроллинга в маркетинге и раскройте их основное содержание. 6. Каковы основные цели стратегического контроллинга в маркетинге?
Тема 2.2. Аудит в системе маркетинга	1. Очертите круг вопросов, решаемых маркетинговым аудитом. 2. Чем маркетинговый аудит отличается от финансового? 3. Какие виды маркетингового аудита Вы знаете? 4. Раскройте порядок проведения маркетингового аудита. 5. Сущность LFA-технологии. 6. Какие отчеты формируются в результате проведения маркетингового аудита?
Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга	1. Назовите основные схемы маркетингового аудита, раскройте их содержание. 2. Что представляет собой единое информационное пространство? 3. В чем суть системы поддержки принятия решений (СППР)? 4. Назовите основную цель создания СППР. 5. Выделите основные факторы, влияющие на построение автоматизированных информационных систем (АИС).
РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА	
Тема 3.1. Инструменты стратегического контроллинга	1. GAP-анализ. 2. Анализ конкуренции. 3. Портфолио-анализ. 4. Анализ потенциала. 5. Анализ сильных и слабых сторон. 6. Метод разработки сценариев.
Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга	1. Расчет маржинальной прибыли. 2. Сравнительные расчеты. 3. АВС-анализ. 4. Анализ объема заказов. 5. Анализ величин в точке безубыточности. 6. Анализ отклонений.

2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Контроллинг маркетинговых систем».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга

1. Контроллинг – это:

а) функционально обособленное направление экономической деятельности на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений, порожденное практикой современного менеджмента;

б) обеспечение методической и инструментальной базы для поддержки основных функций менеджмента;

в) обособленное направление экономической деятельности на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте;

г) переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия.

2. К основным причинам, послужившим появлению на современных предприятиях феномена контроллинга, не относится:

а) увеличение скорости реакции на изменение внешней среды, повышение гибкости предприятия;

б) появлением матричных организационных структур;

в) необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

г) необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избеганию кризисных ситуаций.

3. К узловым компонентам концепции контроллинга не относится:

а) ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе;

б) создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;

в) разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает итеративность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений;

г) информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации.

4. Учет как функция контроллинга подразумевает:

а) разработку и ведение системы внутреннего учета; сбор и обработку информации;

б) формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования;

в) установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;

г) сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели.

5. К специальным функциям контроллинга относится:

а) разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;

б) стандартизация информационных носителей и каналов;

в) обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов;

г) анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

6. Контроллинг это?

а) управление предприятием;

б) управление потоками;

в) управление управлением;

г) контроль предприятия.

7. Термин «контроллинг» возник в?

а) Италии;

б) Германии;

в) Франции;

г) России.

8. Контроллинг – это функция… ?

а) логистического менеджмента;

б) маркетингового менеджмента;

в) инженерного менеджмента;

г) юридического менеджмента.

9. Что не относится к функциям контроллинга?

а) учет;

б) контроль и регулирование;

в) планирование;

г) реализация.

10. В основе контроллинга как концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить… ?

а) функционирование организационной системы предприятия;

б) функционирование бухгалтерской системы предприятия;

в) функционирование юридической системы предприятия;

г) функционирование экономической системы предприятия.

Тема 1.2. Структура и виды контроллинга

1. Установление целей – это:

а) анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и опасностей;

б) определение качественных и количественных целей предприятия и выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей;

в) определение качественных и количественных целей предприятия и выбор критериев миссии;

г) количественное выражение целей предприятия и разработка путей их достижения.

2. Планирование в контроллинге – это:

а) превращение целей предприятия в прогнозы и планы;

б) совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности;

в) превращение целей предприятия в прогнозы и планы для увеличения неопределенности;

г) система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием.

3. Оперативный управленческий учет – это:

а) совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности;

б) отражение всей финансовой деятельности предприятия в ходе выполнения плана;

в) процесс преобразования информации;

г) отражение всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана.

4. К элементам мониторинга всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия не относится:

а) отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени;

б) составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия за наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц);

в) прогнозирование последствий принятия каждой из альтернатив (что произойдет, если будет принято то или иное решение);

г) сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми.

5. Контроллинг делится на виды:

а) текущий и стратегический;

б) стратегический, тактический и оперативный;

в) стратегический и тактический;

г) краткосрочный и долгосрочный.

6. Назовите основные функции контроллинга в их последовательности:

а) контроль, прогнозирование, организация, планирование;

б) учет, планирование, измерение, контроль;

в) планирование, организация, контроль, регулирование;

г) измерение, контроль, учет, корректирующие меры.

7. Определение качественных и количественных целей предприятия и выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей это?

а) планирование;

б) установление целей;

в) оперативный управленческий учет;

г) система информационных потоков.

8. Превращение целей предприятия в прогнозы и планы это?

а) оперативный управленческий учет;

б) система информационных потоков;

в) планирование;

г) установление целей.

9. Отражение всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана это?

а) система информационных потоков;

б) установление целей;

в) планирование;

г) оперативный управленческий учет.

10. Важнейший элемент системы контроллинга на предприятии?

а) система информационных потоков;

б) планирование;

в) установление целей;

г) оперативный управленческий учет.

РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга

1. Анализ маркетинговых систем – это:

а) совокупность методов обработки данных о деятельности в области маркетинга;

б) процедуры исследования, выработки, обоснования и принятия решений в процесс реинжиниринга маркетинговой системы в целом;

в) процедуры исследования, выработки, обоснования и принятия решений в процессе проектирования, совершенствования или реинжиниринга маркетинговой системы предприятия;

г) поиск эффективных средств исследования и управления материальными потоками предприятия.

2. Цель анализа маркетинговой системы:

а) модернизация системы управления материальными потоками на предприятии;

б) выявить существующие недостатки или «узкие места» во взаимодействии между отдельными участниками процесса физического товародвижения на макро- и на микроуровне;

в) разработка стратегического плана в области маркетинга предприятия на отдаленную перспективу;

г) модернизация системы управления материальными потоками на предприятии на макро- и на микроуровне.

3. К основным задачам анализа не относится:

а) проверка эффективности взаимодействия звеньев и элементов системы, выявление «узких мест» и устранение их;

б) оценка эффективности организации управления предприятием, определение функций и структуры органов управления;

в) опредение конкретных показателей функционирования маркетинговой системы предприятия;

г) выбор направлений изменения текущей ситуации.

4. Первый этап анализа маркетинговой системы заключает в себя:

а) разработка и оценка нескольких вариантов развития маркетинговой й системы;

б) сбор данных о маркетинговой системе;

в) правильное и четкое описание маркетинговой системы;

г) установление взаимосвязи целей маркетинговой системы со средствами их достижения.

5. Какой из указанных этапов анализа маркетинговой системы выполняется раньше остальных?

а) выбор оптимального варианта развития маркетинговой системы;

б) разработка детальной программы совершенствования маркетинговой системы на основе выбранного варианта;

в) установление взаимосвязи целей маркетинговой системы со средствами их достижения;

г) разработка и оценка нескольких вариантов развития маркетинговой системы с учетом предполагаемых управленческих воздействий по результатам анализа.

6. В зависимости от уровня структуризации выделяют три класса маркетинговой систем:

а) хорошо структурированные или количественно сформулированные; неструктурированные или качественно выраженные; слабо структурированные или смешанные, содержащие качественные и количественные показатели;

б) слабо структурированные или количественно сформулированные; неструктурированные или количественно выраженные; слабо структурированные или смешанные, содержащие качественные и количественные показатели;

в) хорошо структурированные; количественно сформулированные; качественно выраженные;

г) смешанные; содержащие качественные характеристики; содержащие количественные показатели.

7. Маркетинговый контроллинг – это:

а) концепция поддержки управления предприятием на основе системы планирования, контроля и управления процессом достижения конечной цели и результатов работы предприятия;

б) упорядоченный и по возможности непрерывный процесс обработки данных о маркетинговой системе для выявления отклонений между плановыми и фактическими значениями показателей, а также анализ этих отклонений для выявления их причин и принятия соответствующих управленческих решений;

в) обработка данных о маркетинговой системе для выявления отклонений между плановыми и фактическими значениями показателей;

г) планирование, учет, анализ, контроль, нацеленный на достижение результатов в рамках маркетинговой стратегии.

8. Выделяют два вида маркетингового контроллинга:

а) текущий и стратегический;

б) краткосрочный и долгосрочный;

в) стратегический и оперативный;

г) стратегический и тактический.

9. Функции оперативного контроллинга не включают в себя:

а) планирование;

б) контроль;

в) управление;

г) прогнозирование.

10. К потенциальным источникам маркетинговых потерь не относятся:

а) транспортирование;

б) запасы;

в) знания;

г) сотрудники.

Тема 2.2. Маркетинговый аудит

1. Маркетинговый аудит – это:

а) характер взаимоотношений производственного или торгового предприятия с поставщиками и клиентами;

б) независимая оценка состояния маркетинговой системы предприятия или цепи поставок;

в) выявление источников избыточных маркетинговой затрат на предприятии;

г) особенности планирования, документооборот при организации маркетинговой деятельности.

2. К видам маркетингового аудита не относится:

а) общий функциональный аудит;

б) специальный функциональный аудит;

в) аудит запасов;

г) аудит на макро- и микроуровне.

3. Общий функциональный аудит:

а) проводится один раз в год для оценки правильности выполнения работниками службы маркетинга своих функций;

б) осуществляется консультантами и высшим руководством предприятия для оценки соответствия маркетинговой стратегии предприятия его корпоративной стратегии;

в) применяется для контроля эффективности управления запасами на предприятии;

г) фиксируются методы и модели управления запасами.

4. Специальный функциональный аудит осуществляется консультантами и высшим руководством предприятия для оценки:

а) выявления источников избыточных маркетинговых затрат на предприятии;

б) степени удовлетворения потребителей качеством обслуживания на основе внутренней документации предприятия (претензии, акты);

в) определения сильных и слабых сторон маркетинговой системы предприятия;

г) состояния системы управления маркетинговыми рисками.

5. Финансовый аудит:

а) проводится сторонними аудиторами с использованием традиционных методов бухгалтерского аудита. При этом выполняется проверка финансовых результатов деятельности маркетинговых подразделений предприятия;

б) проводится сторонними аудиторами с использованием традиционных методов бухгалтерского аудита для выявления слабых сторон организации;

в) определяет характер взаимоотношений производственного или торгового предприятия с поставщиками и клиентами;

г) определяет соответствие затрат на организацию движения материальных потоков местным рыночным условиям.

6. Различают следующие этапы маркетингового аудита:

а) начальный, основной и заключительный;

б) предварительный, основной и заключительный;

в) тактический и стратегический;

г) основной и второстепенный.

7. К направлениям внутреннего аудита не относится:

а) работа с выборкой документов предприятия;

б) сбор данных по договорам поставки для проведения статистического анализа;

в) опрос представителей функциональных подразделений предприятия по вопросам, имеющим отношение к маркетингу;

г).работа с потенциальными покупателями новой продукции.

8. При аудите аналитические отчеты формируются на этапе:

а) основной;

б) конечный;

в) заключительный;

г) стратегический.

9. К вариантам проекта совершенствования не относится:

а) проект быстрого реагирования;

б) краткосрочный проект;

в) долгосрочный проект;

г) проект среднесрочного реагирования на ситуацию.

10. Вариант краткосрочного проекта заключается в:

а) часто предусматривают изменение общих подходов организации к цепи поставок;

б) существенные организационные преобразования по одному или большему числу основных компонентов цепи поставок;

в) предоставление «немедленных» выгод, как правило, легких для реализации;

г) пилотные предложения, преобразования на уровне процесса, приема или организации, технологические улучшения.

Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга

1. Цель разработки и внедрения СППР:

а) доставка данных и информации аналитического и сводного характера, как из внутренних, так и из внешних источников;

б) информационная поддержка оперативных возможностей и условий для высшего руководства и ведущих специалистов при принятии обоснованных решений, соответствующих миссии предприятия, а также его стратегическим и тактическим целям;

в) информационная поддержка оперативных возможностей и условий для ведущих специалистов при принятии обоснованных решений;

г) формирование во взаимодействии с руководством системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и управленческих процессов.

2. Фактор обеспеченности ресурсами не предполагает:

а) достигать цели разработки и внедрения системы;

б) обеспечивать максимальную выгоду от разработки;

в) обеспечивать оперативный доступ к любым информационным ресурсам предприятия в пределах компетенции и прав доступа специалистов;

г) быть оптимальными по сравнению с другими вариантами реализации.

3. К доминирующим информационным тенденциям не относится:

а) усложнение информационных продуктов;

б) ликвидация промежуточных звеньев;

в) глобализация;

г) интеграция.

4. Обеспечение совместимости заключается в:

а) возможности свободного обмена различной информацией;

б) стандартизации программ;

в) обеспечение преобразования информации в формы;

г) порождение тенденции ликвидации промежуточных звеньев.

5. Конвергенция означает:

а) взаимоусиление информационных функций в одном устройстве;

б) конкурентное сотрудничество предпринимателей;

в) означает сходимость информационных признаков, т. е. сходство в строении и функциях у относительно далеких по происхождению устройств;

г) переход общества к наукоемким технологиям.

6. Внешняя деловая среда – это:

а) совокупность юридических субъектов, действующих в пределах предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием;

б) основное взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами;

в) совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием;

г) отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

7. Внутренняя деловая среда – это:

а) отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве;

б) отношения в коллективе, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве;

в) основное взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами;

г) совокупность юридических субъектов, действующих в пределах предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием.

8. К элементам, которые играет маркетолог в информационной роли не относится:

а) приемник информации;

б) координатор отношений с сотрудниками;

в) распространитель информации;

г) профессионального представителя во внешнем мире.

9. Линейная структура управления службой контроллинга – это:

а) контроллер направления дисциплинарно подчиняется контроллеру более высокого уровня управления, а функционально – руководителю направления соответствующего уровня;

б) контроллер находится при руководстве соответствующего уровня управления и выполняет свои функции и задачи по его поручению;

в) контроллер в подразделении маркетинга, дисциплинарно подчинен линейному руководителю соответствующего направления, а функционально– вышестоящему контроллеру;

г) контроллер не принимает самостоятельных решений, а только советует в случае поступления запроса от руководителей подразделений или по указанию руководителя направления.

10. На небольших по размеру предприятиях основные функции контроллинга выполняют:

а) специалист, выполняющий функции контроллера, работает в отделе учета;

б) специализированная служба контроллинга;

в) группа специалистов по мониторингу ситуации;

г) руководитель фирмы, либо его заместитель.

РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 3.1. Инструменты стратегического контроллинга

1. GAP-анализ это?

а) отклонение желательного развития ситуации от ожидаемого;

б) отклонение ожидаемого развития ситуации от желаемого;

в) отклонение прогнозируемого развития ситуации от ожидаемого;

г) отклонение будущего развития ситуации от ожидаемого.

2. Портфолио-анализ предполагает:

а) структурирование и оценку внутренней и внешней информации;

б) выделение на предприятии тактических бизнес-единиц и анализ их по отдельности;

в) выделение на предприятии стратегических бизнес-единиц и анализ их по отдельности;

г) выявление важнейших информационных потребностей предприятия, четкое структурирование и оценка внутренней и внешней информации.

3. К моделям и методам портфолио-анализа не относится:

а) матрица Ансоффа;

б) матрица конкуренции по Портеру;

в) матрица конкуренции по Котлеру;

г) матричная модель BCG.

4. Потенциал – это:

а) способность предприятия(организации) обеспечить жизнеспособность и получение прибыли в будущем;

б) способность предприятия(организации) обеспечить финансовую независимость и увеличение объема продаж;

в) успешные действия на рынке во всех функциональных сферах деятельности организации, прежде всего в маркетинге и сбыте;

г) проведение анализа ситуации, чтобы систематически определять эффективность функционирования предприятия.

5. К критериям оценки потенциала не относится:

а) широта ассортиментной программы;

б) организация сбыта;

в) загрузка мощностей;

г) процент инвестирования предприятия.

6. Под инструментом разработки сценария понимается:

а) разработка альтернатив при критических ситуациях;

б) характеризует многофакторность изменений во внешней среде;

в) обработка количественной и качественной информации;

г) описание мыслимой будущей ситуации, в которой окажется фирма, и путей развития, ведущих к этой ситуации.

7. Анализ конкуренции это?

а) информация о состоянии рынка, основных конкурентах;

б) информация о состоянии рынка, предполагаемых конкурентах;

в) информация о состоянии потребителей на рынке;

г) информация о продукции на рынке.

8. Портфолио-анализ позволяет?

а) улучшить тактическое планирование на предприятии;

б) улучшить прогнозное планирование на предприятии;

в) улучшить стратегическое планирование на предприятии;

г) улучшить текущее планирование на предприятии.

9. Потенциал – это?

а) способность предприятия обеспечить жизнеспособность и получение прибыли в будущем;

б) способность предприятия обеспечить стабильность и получение прибыли в будущем;

в) способность предприятия обеспечить спрос и получение прибыли в будущем;

г) способность предприятия обеспечить предложение и получение прибыли в будущем.

10. Анализ сильных и слабых сторон дает возможность?

а) определить мнение конкурентов о предприятии;

б) определить мнение руководителей о предприятии;

в) определить мнение персонала о предприятии;

г) определить мнение потребителей о предприятии.

Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга

1. Маржинальная прибыль – это:

а) разница между выручкой от реализации и переменными затратами;

б) разница между выручкой от реализации и постоянными затратами;

в) сумма выручки от реализации и переменных затрат;

г) процент выручки от реализации и переменных затрат.

2. В сравнительных расчетах для оценки эффективности маркетинговых мероприятий не используется показатель:

а) оборот/расходы на рекламу;

б) оборот/издержки на послепродажное обслуживание клиентов;

в) оборот/издержки маркетинга;

г) оборот/торговая площадь.

3. Суть АВС анализа заключается в:

а) том, что определяется доля вклада в общий доход или оборот каждой группы продуктов, поставщиков, клиентов, материалов и т. д. Группы получают цифровые значения 1,2,3;

б) том, что определяется доля вклада в общий доход или оборот каждой группы продуктов, поставщиков, клиентов, материалов и т. д. Группы получают название А, В и С;

в) том, что группы подразделяются на группы А, В, С в соответствии с указанием руководства;

г) том, что группы подразделяются на группы А, В, С в соответствии с мнением экспертов в этой отрасли.

4. К видам отклонений не относятся:

а) абсолютные отклонения;

б) относительные отклонения;

в) селективные отклонения;

г) партисипативные отклонения.

5.Метод селективных отклонений подразумевает:

а) сравнение контролируемых величин во временном разрезе: квартал, месяц и даже иногда день;

б) оценку степени достижения за прошедшие периоды (месяцы) и возможную разницу к концу планового периода (года);

в) сравнение фактически реализованных значений планового периода с фактами соответствующего предыдущего периода (предыдущего месяца, года);

г) является выражением сложившегося положения вещей между плановыми и фактическими параметрами.

6. Метод разработки сценариев это?

а) описание мыслимой будущей ситуации, в которой окажется фирма;

б) описание мыслимой текущей ситуации, в которой находится фирма;

в) описание мыслимой прошлой ситуации, в которой оказалась фирма;

г) нет верного ответа.

7. Расчет маржинальной прибыли показывает?

а) эффективность мероприятий;

б) не эффективность мероприятий;

в) динамику мероприятий;

г) замену программы мероприятий.

8. Сравнительные расчеты ограничиваются анализом?

а) издержек;

б) прибыли;

в) фондоотдачи;

г) фондоемкости.

9. При АВС-анализе сопоставляются показатели?

а) номинальном и реальном выражении;

б) условном и стоимостном выражении;

в) натуральном и стоимостном выражении;

г) натуральном и количественном выражении.

10. Каких отклонений не существует?
а) абсолютных;
б) относительных;
в) селективных;
г) виртуальных.

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

* Представлено в таблице 2.1.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга

Задание 1. Опишите особенности контроллинга в разных странах с учетом различных подходов в менеджменте на примере данных таблицы 1.

Таблица 1

Отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга

Американская модель контроллинга:	Немецкая модель контроллинга:
Планирование	Планирование
Информационный менеджмент и отчетность	Информационный менеджмент и отчетность
Специальные экономические задачи, например, оценка инвестиций	Специальные экономические задачи, например, оценка инвестиций
Внутренний учет	Внутренний учет

Финансовая бухгалтерия	
Налоги и страхование	
Информационные технологии	
Внутренняя ревизия	

Задание 2. Охарактеризовать отличия стратегического и оперативного контроллинга, используя характеристики на рис. 1.

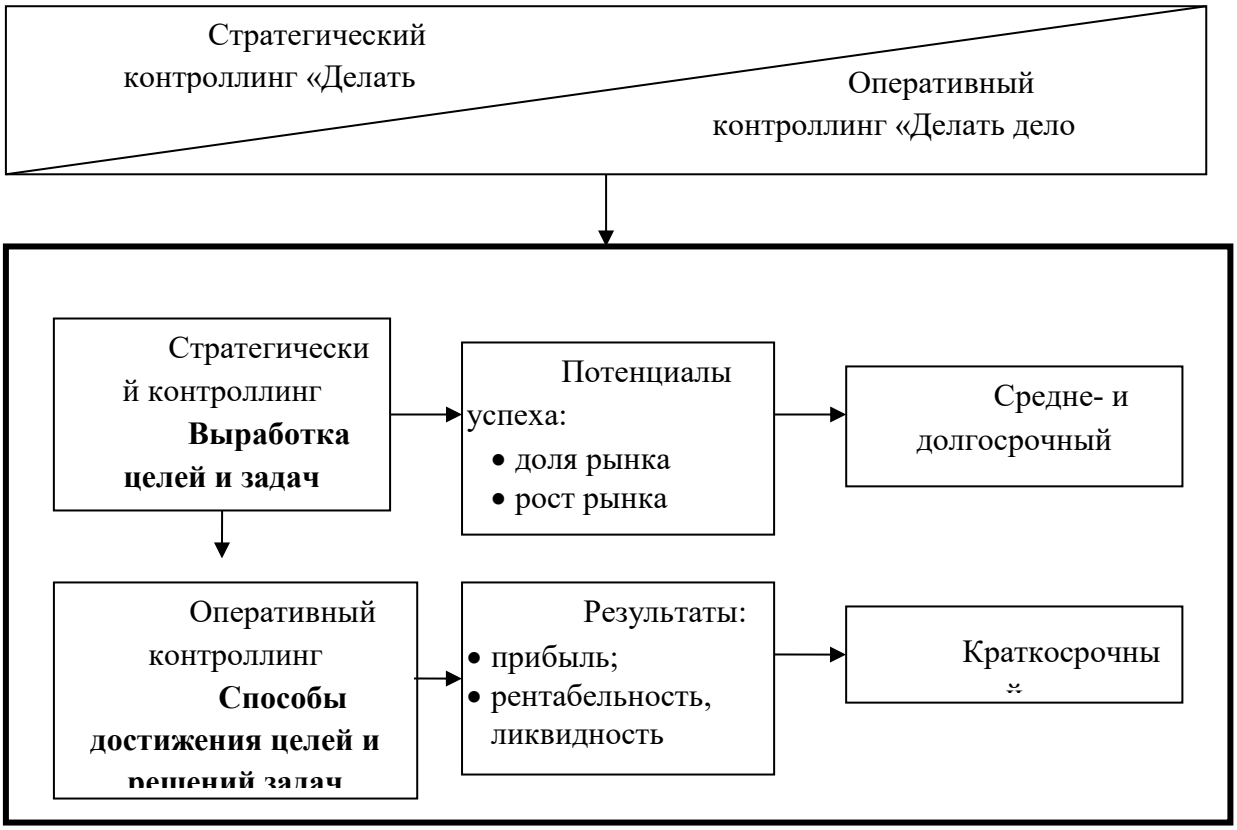

Рис. 1. Разграничение стратегического и оперативного контроллинга

Тема 1.2. Структура и виды контроллинга

Задание 1. Определить характеристика какого вида контроллинга представлены в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика видов контроллинга

Признаки	**Вид контроллинга**	**Вид контроллинга**
Ориентация	внешняя и внутренняя среда предприятия	экономическая эффективность и рентабельность предприятия
Уровень управления	стратегический	оперативный и тактический
Цели	– обеспечение выживаемости; – проведение антикризисной политики; – поддержание потенциала успеха	обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия

Признаки	Вид контроллинга	Вид контроллинга
Главные задачи	– участие в установлении количественных и качественных целей предприятия; – ответственность за стратегическое планирование; – разработка альтернативных стратегий; – определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов; – определение узких и поиск слабых мест; – определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями; – сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений; – анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций).	– руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование); – определение узких и поиск слабых мест для тактического управления; – определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями; – сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений; – анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов; – мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений.

РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга

Задание 1. В целях анализа прибыльности клиентов, банк классифицировал своих клиентов, использующих кредитные карточки, на следующие типы.

1. Клиенты, которые обращаются за кредитной карточкой, реагируя на низкую первоначальную процентную ставку; переводят остаток на новый счет. Когда срок действия низкой первоначальной ставки истекает, переводят остаток на счет другого банка, который предлагает низкую первоначальную процентную ставку.

2. Клиенты, рассчитывающиеся кредитной карточкой за крупные покупки. Они своевременно и полностью оплачивают остаток в конце каждого месяца.

3. Клиенты, имеющие высокий переходящий остаток. Они осуществляют лишь минимально требуемые платежи, но платят регулярно, иногда допуская задержку платежей.

4. Клиенты, имеющие высокий переходящий остаток. Они производят минимально необходимые платежи, но платят регулярно, иногда допуская задержку платежей.

5. Клиенты, имеющие небольшой переходящий остаток. Они, по крайней мере, осуществляют минимально необходимые платежи, не выплачивая полную сумму, и всегда платят вовремя.

6. Клиенты, не расплачивающиеся кредитной карточкой, но и не закрывающие счета.

Вопросы и задания. Представьте классификацию клиентов по их прибыльности, расположив их в один из четырех квадратов матрицы «Прибыль - стоимость обслуживания клиента». Обоснуйте свои решения.

Рис. 1. - Матрица «Прибыль - стоимость обслуживания клиента»

Какие из перечисленных мероприятий по управлению прибыльностью клиентов Вы бы порекомендовали банку в отношении каждой из перечисленных групп.

А. Клиент платит банку процент с продаж по каждой операции, осуществляемой с помощью кредитной карточки.

Б. Клиент не платит процентов с покупок, если остаток задолженности погашается полностью и вовремя.

В. Банк взимает плату за задержку платежей.

Г. Банк берет на себя расходы по пересылке справок о состоянии счета неактивным клиентам.

Тема 2.2. Аудит в системе маркетинга

Задание 1. Руководитель вновь организованного предприятия, куда вы приняты на работу в качестве специалиста по контроллингу, не слишком хорошо себя чувствует, когда приходится разбираться с вопросами учета. Он просит вас указать на пять-семь главных отличий управленческого учета от бухгалтерского. Кроме того, ему хотелось бы знать, станет ли он лучше работать, если внедрит систему управленческого учета и что для этого понадобится. Как бы вы коротко ответили на эти вопросы?

Задание 2. Определите потребности в информации управленческого учета для следующих категорий руководителей.

А. Менеджер местных торговых точек быстрого питания, где еда готовится и продается покупателям.

Б. Региональный менеджер, управляющий операциями всех розничных точек по сбыту телевизоров.

В. Высшее руководство в корпоративной штаб-квартире компании. В частности, рассмотрите информационные потребности президента и вице-президента по маркетингу и сбыту. Не забудьте отразить содержание, частоту и своевременность информации для каждой из этих категорий.

Задание 3. Предприятие располагает на начало мая товарными запасами материалов в количестве 100 кг по единичной цене 50 ден.ед. за кг. Оно закупило 10 мая партию материалов 125 кг по цене 52 ден.ед., затем 20 мая еще 150 кг по цене 54 ден.ед. за кг. В течение этого периода было выдано в производство 200 кг материалов. К тому же за этот период обеспечен объем выручки 50 000 ден.ед., а производственные затраты (без учета колебаний складских запасов материалов) равны 35 000 ден.ед.

Рассчитайте себестоимость отпуска материалов в производство и конечный складской запас, используя методы оценки FIFO, LIFO, средневзвешенной стоимости. Составьте сравнительную таблицу использования этих трех методов оценки и проанализируйте результаты.

Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга

Задание 1. «Внедрение контроллинга в сети малых торговых предприятий». Малые торговые предприятия имеют экономические характеристики, существенно отличающие их от малых производственных предприятий. Вам предстоит определить, является это препятствием для применения контроллинга в сфере распределения и сбыта или нет.

Основной источник дохода торговых предприятий – наценка, с помощью которой они покрывают свои издержки обращения и получают прибыль. Наценка превращается в наличные денежные средства при реализации товаров.

Деятельность малых предприятий в сфере торговли основана на кассовом методе определения выручки. Однако и расчет издержек обращения ведут по кассовому методу, что значительно облегчает учет и отчетность.

Возьмем за основу типичное малое предприятие в сфере торговли. Оно расположено в районном центре, имеет несколько торговых точек в центре и на периферии. Закупка товара производится на оптовой базе в областном центре, а потом товар развозится по торговым точкам района, так что существенную долю издержек обращения составляют транспортные расходы.

Главной задачей контроллинга на предприятии, по мнению предпринимателя, должно стать определение минимально возможного процента наценки к стоимости товара и оценка целесообразности

функционирования той или иной торговой точки в райцентре и на периферии. Налогообложение предприятия предельно упрощено, так как оно облагается единым налогом.

Издержками обращения для МП являются следующие расходы:

− заработная плата продавцов и бухгалтера, содержание помещений;

− арендная плата;

− амортизация собственных зданий и торгового оборудования;

− затраты на охрану;

− обслуживание контрольно-кассовых аппаратов;

− транспортные расходы, включающие в себя затраты на горюче-смазочные материалы и обслуживание;

− само собой разумеется, предприятие несет расходы по закупке товаров.

Контроллинг для малых предприятий, занимающихся розничной торговлей, должен решать следующие задачи:

1) давать предпринимателю возможность анализировать свои доходы и расходы как в разрезе торговых точек, так и в целом по предприятию;

2) получать эту информацию как можно более оперативно;

3) планировать свои доходы и расходы;

4) определять минимально возможную наценку на закупленные товары.

При этом новая система аналитического учета должна быть как можно более простой и наглядной и отнимать у бухгалтера предприятия как можно меньше времени на ее составление.

Составьте схему учета и отчетности в системе контроллинга для малого торгового предприятия, удовлетворяющую четырем сформулированным задачам.

Задание 2. Вы работаете стажером в планово-финансовом отделе. Вам поручено разработать предварительный бюджет предприятия, обеспечив возможность самофинансирования, CAF, в сумме 1 685,745 млн. ден.ед. Амортизационные отчисления на бюджетный период равны 770 млн. ден.ед. Известны следующие данные о предприятии: единичная цена реализации продукции 100 тыс. ден.ед.; единичные переменные затраты– 40 тыс. ден.ед.; постоянные затраты– 3 690 млн. ден.ед. В предыдущем году объем продаж составил 80 000 единиц. Для увеличения объема продаж необходимо выйти на внешний рынок, что потребует участия в выставке-ярмарке с ожидаемыми затратами порядка 120 млн. ден.ед.

Задание 3. Ситуация. Бюджетирование: проблемы мотивации

Оптово-производственное предприятие «Автоматика» продает электронные модули магазинам вычислительной техники. Контроллер фирмы готовит годовой бюджет и попросил работников отдела сбыта подготовить оценку объема продаж.

Сотрудники отдела сбыта получают зарплату и комиссионные. Для определения целевого уровня объема продаж, при котором начинается

выплата комиссионных, менеджеры используют фактическое значение объема продаж отчетного периода плюс 10%. Если объем продаж меньше порогового уровня, комиссионные не выплачиваются.

Вопросы и задания для обсуждения:

1. Достаточна ли мотивация работников отдела сбыта?

2. Каковы вероятные последствия стимулирования труда работников подобным образом?

3. Предположим, вы – контроллер, ответственный за систему стимулирования и бюджетирование в организации. Что бы вы предложили в данной ситуации?

РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 3.1. Инструменты стратегического контроллинга

Задание 1. Выполнить SWOT- анализ и GAP-анализ предприятия или компании по выбору (табл. 1, рис. 1).

SWOT – это акроним слов Strengts (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T.

Таблица 1

Матрица SWOT

	Возможности (В) 1 2 3	Угрозы (У) 1 2 3
Сильные стороны (С) 1 2 3	Поле «Сильные стороны и возможности» «СИВ»	Поле «Сильные стороны и угрозы» «СИУ»
Слабые стороны (СЛ) 1 2 3	Поле «Слабые стороны и возможности» «СЛВ»	Поле «Слабые стороны и угрозы» «СЛУ»

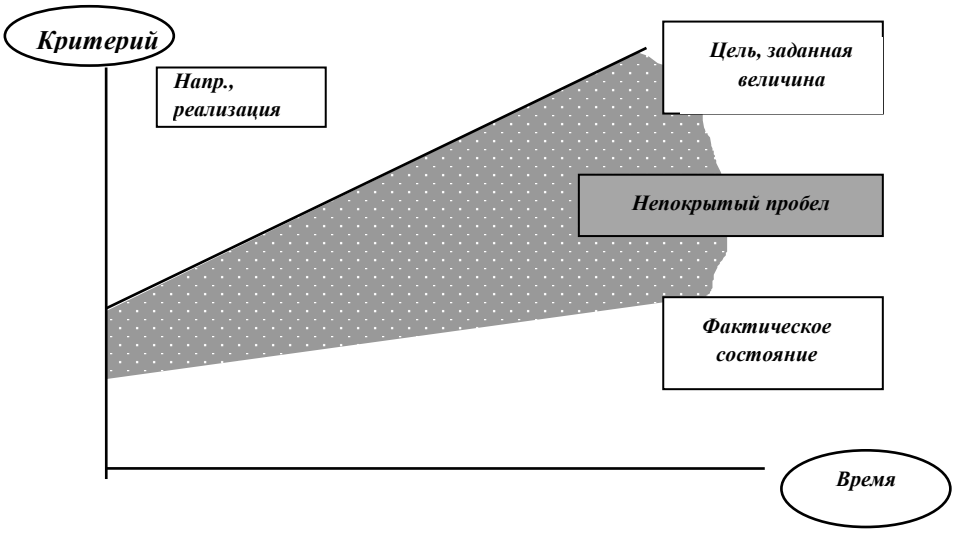

Рис. 1. Графическая интерпретация GAP-анализа

Задание 2. В таблице представлены данные о запасах и объемах продаж компании по 10 номенклатурным единицам:

Таблица 2

Название товара	Средний запас за год по позиции, тыс. руб.	Реализация за квартал, тыс. руб.			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
А	4 900	4 000	3 700	3 500	4 100
Б	150	240	300	340	400
В	200	500	600	400	900
Г	1 900	3 300	1 000	1 500	2 000
Д	150	50	70	180	20
Е	450	450	490	460	480
Ж	900	1 400	1 040	1 200	1 300
З	2 500	400	1 600	2 000	2 900
И	3 800	3 600	3 300	4 000	3 400
К	690	700	1 000	1 100	800

Необходимо провести анализ запасов по методологии ABC и анализ продаж по методологии XYZ и обосновать решение относительно оптимизации торгового ассортимента на основе матриц ABC и XYZ.

Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга

Задание 1. Предприятие по производству навесных орудий для тракторов установило такие стандарты затрат:

а) трудоемкость 1,5 часа на комплект;

б) средняя часовая ставка оплаты труда 5,0 ден.ед./час.

Фактически было отработано 50 часов и произведено 40 комплектов навесных орудий с выплатой 320 ден.ед. заработной платы.

Определить отклонения:

1) общее отклонение по заработной плате;

2) по количеству нормо-часов на производство продукции;

3) по часовой ставке заработной платы.

Задание 2. Инструментальный завод использует систему калькулирования на основе стандартных затрат. Ниже приведены стандарты затрат и цен на производство инструмента К75.

Показатель	Технические нормы	Стандарты цен	Стандарты затрат, ден.ед.
Основные материалы	3,6 кг/ед.	200 ден.ед./кг	720
Прямой труд	2,5 часа/ед.	8 ден.ед./час	20
		Итого	740

В течение октября завод выполнил заказ на производство 1 900 единиц инструмента. Доходы и затраты на выполнение заказа приведены ниже.

Расход стали, кг	6412
Затраты на закупку стали, ден.ед.	1353750
Фактическая трудоемкость, чел.-часов	5000
Прямая заработная плата, ден.ед.	37800

Рассчитайте следующие отклонения и укажите, являются они благоприятными или нет:

а) по цене основных материалов;

б) по использованию основных материалов;

в) по ставке оплаты прямого труда;

г) по производительности прямого труда.

2.4. Рекомендации по оцениванию рефератов.

Максимальное количество баллов - 5	Критерии
Отлично -5 баллов	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо – 4 балла	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно – 3 балла	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно – 2 и менее баллов	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 1.1. Сущностная характеристика контроллинга

1. Подходы к определению контроллинга в разных странах мира.
2. Связь контроллинга с прикладными и фундаментальными науками.
3. История развития контроллинга.
4. Предмет и содержание контроллинга.
5. Функции и задачи контроллинга.
6. Методы и инструменты контроллинга.

Тема 1.2. Структура и виды контроллинга

1. Основные показатели бюджетов и их характеристика.
2. Разработка планов и стратегии на основе бюджетов.
3. Достоинства и недостатки бюджетирования в системе оперативного контроллинга.
4. Производство как объекты управления в системе стратегического контроллинга.
5. Содержание и задачи анализа производства в система тактического контроллинга.
6. Содержание и задачи анализа инфраструктуры в системе стратегического контроллинга.
7. Взаимосвязь издержек, затрат и расходов отчетного периода.
8. Управленческий учет в системе контроллинга.

РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

Тема 2.1. Контроллинг в системе маркетинга

1. Цели контроллинга в маркетинге.
2. Оперативный контроллинг в маркетинге.
3. Направления контроллинга в маркетинге.
4. Стратегический контроллинг в маркетинговой деятельности.

Тема 2.2. Аудит в системе маркетинга

1. Аналитические и учетные компьютерные программы.
2. Осуществление контроллинга с применением информационных технологий в разных странах.
3. Система экономической информации, как основы экономического анализа маркетингового аудита.
4. Значение правильного отбора информации для проведения маркетингового аудита.
5. Моделирование деятельности в маркетинговом аудите.
6. Перспективы маркетингового аудита на микроуровне.

Тема 2.3. Информационное обеспечение и организация контроллинга

1. Развитие информационных технологий контроллинга.

2. Особенности контроллинга инвестиционных проектов.

3. Критерии оценки инвестиционных проектов в контроллинге.

4. Анализ критериев оценки инвестиционных проектов с дисконтированием денежных потоков.

5. Анализ возможных формирований инвестиционного портфеля на основе контроллинговых исследований.

РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 3.1. Инструменты стратегического контроллинга

1. GAP – анализ: какова методика применения?
2. SWOT- анализ: какова методика применения?
3. Основная идея и принципы сбалансированной системы показателей.
4. Дерево целей, дерево проблем: принципы составления и применения.

Тема 3.2. Инструменты оперативного контроллинга

1. Методы и способы классификации затрат, виды затрат. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска.
2. Понятие центров ответственности в контроллинге, их классификация
3. Управленческий учет и его задачи.
4. Классификация методов учета затрат, используемых в контроллинге. Достоинства и недостатки методов управленческого учета.

2.5. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний.

Максимальное количество баллов -15*	Критерии
Отлично -15-13 баллов	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо- 12-9 баллов	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически

	корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно – 8-5 баллов	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно – 4 и менее баллов	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

* Представлено в таблице 2.1.

Задания к контролю знаний по разделу 1

Вариант 1

Теоретические вопросы

1. Составляющие контроллинга: дать определение и краткую характеристику.
2. Опишите задачи контроллинга по таким функциям: регулирование, специальные функции, информационно-аналитическое обеспечение.
3. Дайте краткую характеристику основных разделов контроллинга.
4. Охарактеризуйте стратегический контроллинг (приведите примеры).

Тестовые задания

1. К разделам контроллинга относятся:

a) снабжение, производство, распределения, контроллинг возвратных потоков;

b) организация, мотивация, планирование, контроль;

c) установление целей, планирование, управленческий учет, мониторинг, контроль, анализ планов и отклонений, выработка рекомендаций;

d) установление целей, планирование, управленческий учет, мониторинг, контроль.

2. Установление целей – это…

a) определение качественных и количественных целей предприятия и выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей;

b) превращение целей предприятия в прогнозы и планы;

c) отражение всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана;

d) анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и опасностей

3. Количественное выражение целей предприятия и разработка путей их достижения – это…?

a) прогноз;

b) план;

c) стратегия;

d) тактика.

4. Специфика управленческого учета состоит в том, что он ориентирован на:

a) информационные потребности руководителей предприятия и подразделений, на поддержку принятия управленческих решений;

b) информационные потребности работников предприятия;

c) внешних пользователей (государственные органы, банки и др.);

d) b и c;

5. Информация, которую поставляет система контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:

a) достоверность, полнота, релевантность;

b) полезность, понятность;

c) своевременность, регулярность;

d) все ответы верны.

6. Мониторинг всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия – это…:

a) отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени;

b) составление оперативных отчетов о результатах работы предприятия за наиболее короткие промежутки времени;

c) сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми;

d) все ответы верны.

Вариант 2

Теоретические вопросы

1. Причины возникновения и внедрения контроллинга на современных предприятиях.
2. Опишите задачи контроллинга по таким функциям: планирование, учет, контроль.
3. Дайте краткую характеристику основным концепциям контроллинга.
4. Охарактеризуйте оперативный контроллинг (приведите примеры).

Тестовые задания

1. Контроль целей позволяет оценить:

a) насколько они реалистичны, обоснованы, информативны, как они помогают предприятию решить стоящие задачи;

b) правильно ли поставлены цели, корректно ли построено дерево целей предприятия, не противоречат ли разные цели друг другу, насколько адекватно количественные критерии отражают качественные цели предприятия;

c) насколько прогноз развития событий не соответствует целям;

d) какие внешние или внутренние условия мешают предприятию достичь поставленных целей, какие тенденции существуют в развитии этих условий.

2. Контроллинг как система управления включает в себя два основных аспекта:

a) стратегический и оперативный;

b) стратегический и тактический;

c) управленческий и бухгалтерский;

d) единичный и массовый.

3. К целям стратегического контроллинга относятся:

a) обеспечение выживаемости;

b) проведение антикризисной политики;

c) обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия;

d) a и b

4. В том случае, когда выбранный вариант стратегического плана устраивает руководство предприятия, для разработки системы следящего контроля достижения стратегических целей выбираются следующие области контроля:

a) стратегические цели (как качественные, так и количественные);

b) критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов;

c) узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана;

d) все ответы верны

5. Основная задача оперативного контроллинга:

a) создание системы управления достижением текущих целей предприятия

b) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль

c) оказывать помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и/или прибыли;

d) участие в установлении количественных и качественных целей предприятия

6. Оперативный контроллинг реализует свои функции на таком отрезке времени:

a) до месяца;

b) до года;

c) до трех лет;

d) до пяти лет

Задания к контролю знаний по разделу 2

Вариант 1

Теоретические вопросы

1. Дайте определение маркетингового контроллинга и приведите алгоритм его осуществления.
2. Опишите укрупненную схему проведения маркетингового аудита.
3. Информационные тенденции в контроллинге: сущность и краткая характеристика.

Вариант 2

Теоретические вопросы

1. Охарактеризуйте контроллинг в маркетинге.
2. Раскройте сущность маркетингового аудита.
3. Сущность факторов построения интегрированной АИС.

Задания к контролю знаний по разделу 3

Вариант 1

Теоретические вопросы

1. Кратко охарактеризуйте инструменты оперативного контроллинга.
2. Опишите GAP- анализ.
3. Анализ отклонений: сущность и область применения.

Задача

1. Найти оптимальный вариант постройки склада по критериям Лапласа, Вальда, Гурвица с показателем 0,5 и Сэвиджа по заданной таблице эффективностей:

Стратегия	Прибыль для стратегий (вариантов спроса), млн. ден. ед.			
	1 (180)	2 (230)	3 (280)	4 (330)
1 (60 м^2)	20	22	24	24
2 (90 м^2)	15	28	34	36
3 (140 м^2)	-5	22	39	57
4 (180 м^2)	-14	6	47	65
5 (220 м^2)	-32	-5	50	72

Вариант 2

Теоретические вопросы

1. Кратко охарактеризуйте инструменты стратегического контроллинга.
2. Раскройте сущность АВС- анализа.
3. Анализ сильных и слабых сторон: сущность, особенности, область применения.

Задача

1. Найти оптимальный вариант электростанции по критериям Лапласа, Вальда, Гурвица с показателями 0,8 и 0,3 и Сэвиджа по заданной таблице эффективностей:

Таблица эффективностей

Среда /Варианты	B1	B2	B3	B4
A1	10	8	4	11
A2	9	9	5	10
A3	8	10	3	14
A4	7	7	8	12

2.6. Рекомендации по оцениванию результатов индивидуальных заданий

Максимальное количество баллов - 8	Критерии
Отлично -8-7 баллов	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо – 6-5 балла	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно – 4-3 балла	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно – 2 и менее баллов	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

Темы эссе

1. Какие инструменты анализа стратегической позиции предприятия Вы бы рекомендовали использовать

2. Опишите особенности реализации позиционного анализа компании

3. Опишите особенности реализации организационно-управленческого анализа

4. Опишите особенности реализации производственно-хозяйственного анализа

5. В чем заключается коммуникационный процесс в системе контроллинга?

6. Как обеспечить развитие информационного обеспечения контроллинга

7. В чем заключается система показателей и инструментов контроллинга

8. В чем заключается система показателей и инструментов маркетингового контроллинга

9. В чем заключается система показателей и инструментов экономического контроллинга

10. В чем заключается система мониторинга среды для нужд контроллинга

11. Опишите контроллинг эффективности использования ресурсов

12. Опишите контроллинг процесса снабжения

13. В чем заключается контроллинг процесса производства

14. Опишите принципы контроллинга процесса сбыта

15. Опишите принципы контроллинга процесса инвестирования

16. Опишите принципы контроллинга качества

17.Опишите бюджетирование как процесс

18. Опишите этапы разработки бюджетов

19.В чем заключаются основные проблемы поддержки и повышения эффективности управления организацией на основе контроллинга

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Тема 1.1.

1 Сущность контроллинга как системы управления.
2 Причины, послужившие возникновению контроллинга.
3 Назовите компоненты современной концепции контроллинга.
4 Основная цель контроллинга как концепции управления.

Раздел 1. Тема 1.2.

5 Основные функции контроллинга.
6 Основные задачи контроллинга по видам управленческой деятельности.
7 Факторы, влияющие на объем реализуемых на предприятии функций контроллинга.

Раздел 2. Тема 2.1.

8 История становления контроллинга как системы управления.
9 Основные концепции контроллинга.
10 Структура разделов контроллинга. Назовите основное отличие контроля от контроллинга.
11 Назовите объекты контроллинга.
12 Виды контроллинга.

Раздел 2. Тема 2.2.

13 Понятие и цели маркетингового аудита.
14 Назначение и задачи внешнего и внутреннего маркетингового аудита.
15 Последовательность проведения маркетингового аудита.
16 Формирование команды для проведения маркетингового аудита.
17 Причины проведения маркетингового аудита.
18 Виды маркетингового аудита.
19 Основной принцип проведения маркетингового аудита.
20 Этапы маркетингового аудита.

Раздел 2. Тема 2.3.

21 Анализ эффективности маркетинговой деятельности.
22 Охарактеризуйте варианты совершенствований маркетинговой деятельности.
23 Предпосылки для использования анализа маркетинговой системы торгового предприятия.
24 Цель и задачи анализа маркетинговой системы.
25 Алгоритм и этапы анализа маркетинговой системы.
26 Классы маркетинговых систем по степени структуризации.
27 Сущность маркетингового контроллинга.
28 Понятие «единое информационное пространство».
29 Суть системы поддержки принятия решений (СППР) и основная цель.
30 Факторы, влияющие на построение автоматизированных информационных систем.

Раздел 3. Тема 3.1.

31 GAP-анализ.
32 Анализ конкуренции.
33 Портфолио-анализ.
34 Анализ потенциала.

35 Анализ сильных и слабых сторон.

36 Метод разработки сценариев.

Раздел 3.Тема 3.2.

37 Расчет маржинальной прибыли.

38 Сравнительные расчеты.

39 АВС-анализ.

40 Анализ объема заказов.

41 Анализ величин в точке безубыточности.

42 Анализ отклонений.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль «Маркетинг»
Кафедра маркетинга и логистики
Дисциплина (модуль) Контроллинг маркетинговых систем
Курс 4 Семестр 7 Форма обучения очная/очно-заочная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

Теоретические вопросы.
1. Основные концепции контроллинга
2. АВС-анализ

Экзаменатор: _____ И. М. Ягнюк
Утверждено на заседании кафедры «____» _____2024 г. (протокол №_____ от «___» _____2024 г.)
Зав. кафедрой: _____ Т. А. Попова