

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор  
  
Хагуров Т.А.  
« 29 » мая 2020г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Б1. В. 05 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ**

Направление подготовки/специальность *38.04.02 Менеджмент*

Направленность (профиль) / специализация *Контроллинг в организации*

Программа подготовки *академическая*

Форма обучения *очная*

Квалификация (степень) выпускника *магистр*

Краснодар 2020

Рабочая программа дисциплины «Стратегический и оперативный контроллинг» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

***Программу составили:***

Мирошниченко Марина Александровна, доцент  
кафедры, кандидат экономических наук, доцент

Ермоленко Владимир Валентинович, заведующий  
кафедрой, руководитель магистерской программы,  
доктор экон. наук, доцент

Рабочая программа дисциплины «Стратегический и  
оперативный контроллинг» утверждена на заседании кафедры общего,  
стратегического, информационного менеджмента и бизнес -  
процессов

протокол № 9 от «22» мая 2020 г.

Заведующий кафедрой Ермоленко В.В.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры  
(выпускающей)

протокол № 9 от «22» мая 2020 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей) Ермоленко В.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета  
управления и психологии

протокол № 6 от «25» мая 2020 г.

Председатель УМК факультета Шлюбуль Е.Ю.

**Рецензенты:**

Фалько Сергей Григорьевич, заведующий кафедрой «Экономика и  
организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана, исполнительный  
директор некоммерческого партнерства «Объединение контроллеров  
России», д-р экон. наук, профессор

Маслак Светлана Ивановна, заместитель генерального директора ООО  
«Комплексный инжиниринг»

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)**

### **1.1 Цель освоения дисциплины**

#### **Цели дисциплины:**

Основной целью дисциплины является формирование способности использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами, возможности готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности, обеспечивающей основу подготовки магистрантов по информационно - аналитической, методической и инструментальной поддержке руководства при реализации цикла управления по всем функциональным сферам деятельности предприятия и процессам.

#### **Цели изучения дисциплины:**

- 1) сформировать способности использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;
- 2) научить применять опыт использования современных ИКТ в области информационно - аналитического и методического обеспечения управления современными организациями;
- 3) изучить методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- 4) уметь разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

### **1.2 Задачи дисциплины**

Для достижения целей решаются следующие задачи изучения дисциплины:

#### *Теоретическая компонента*

- 1) изучение основных технологий стратегического и оперативного контроллинга;
- 2) изучение основных терминов предметной области стратегического и оперативного контроллинга;
- 3) изучение и привитие умения выбирать методы информационного, аналитического, методического и инструментального обеспечения менеджмента;
- 4) умение формировать современные подходы к исследованию области информационно - аналитического и методического обеспечения управления современными организациями.

#### *Познавательная компонента*

- 1) изучение современных подходов к исследованию развития организаций разных видов собственности;
- 2) формирование современного представления о методологических аспектах стратегического и оперативного контроллинга, о сущности и концептуальных основах стратегического и оперативного контроллинга, о моделях контроллинга, о месте службы контроллинга в организационной структуре предприятия;
- 3) изучение методики формирования подсистемы контроллинга в системе менеджмента предприятия;
- 4) формирование системы показателей оценки деятельности предприятия.

#### *Практическая компонента*

- 1) умение формировать структуру и состав службы контроллинга;
- 2) умение готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;
- 3) приобретение опыта по принятию управленческих решений за счет полного информационного обеспечения и координации всей системы управления предприятием.

### 1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Стратегический и оперативный контроллинг» является обязательной дисциплиной вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана направления подготовки 38.04.02 Менеджмент основной образовательной программы «Контроллинг в организации» подготовки магистра и имеет индекс Б1.В.05.

Изучение дисциплины базируется на теоретической базе, освоенной студентами при изучении дисциплин в рамках бакалавриата, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Дисциплины бакалавриата или магистратуры

| Дисциплина                        | Темы, знания, которые необходимы при изучении данной дисциплины                                                                                                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Менеджмент                     | Современная парадигма менеджмента, деятельностная концепция управления: система, процесс, механизмы), связующие процессы (коммуникации, решения, лидерство), менеджер в организации. |
| 2. Теория организации             | Организация и ее деловая среда. Концепция бизнес-организации. Жизненный цикл организации. Типы организации и законы их развития                                                      |
| 3. Исследование систем управления | Системные свойства организации. Методы и модели исследования и проектирование целей, структуры, решения. Этапы системного анализа                                                    |
| 4. Организационное поведение      | Основные теории и концепции организационного поведения. Управление группами и командами                                                                                              |

Для успешного усвоения дисциплины необходимо, чтобы магистрант имел знания, умения, владение и опытом деятельности в объеме требований следующих дисциплин: управленческая экономика, методы исследования в менеджменте, современный стратегический анализ.

Предшествующие дисциплины: управленческая экономика, современный стратегический анализ, методы исследования в менеджменте, на которые опирается изучаемая дисциплина и являющиеся необходимым «входным» уровнем освоения данной дисциплины. В свою очередь, изучение дисциплины обеспечивает возможность успешного освоения студентами следующих дисциплин основной образовательной программы: внутрифирменное планирование, контроллинг в маркетинге, контроллинг персонала.

Дисциплина «Стратегический и оперативный контроллинг» даёт основы знаний в части классических и современных концепций теории контроллинга и обеспечивает на этой основе формирование у студентов стратегического мышления и способностей управлять развитием организаций в условиях высоких темпов изменений, включая формирование:

- компетенций по комплексному анализу социально-экономических процессов с учётом контроллинга, обусловленных переходом к экономике знаний и «сетевой» экономике;

- навыков по стратегическому и оперативному контроллингу;

- компетенций по эффективному поиску, обработке и анализу разнородной информации, необходимой для выработки и обоснования стратегических решений;

- практических навыков решения проблем и задач стратегического управления развитием организаций в современных условиях;

- способностей к аналитической, исследовательской работе и практическому использованию результатов фундаментальных и прикладных исследований в стратегическом и оперативном контроллинге;

- умения преодолевать междисциплинарные барьеры и комбинировать разные аналитические подходы.

#### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общекультурных/общепрофессиональных/профессиональных компетенции (ОК/ОПК/ПК): ОК-2; ПК-2; ПК-3; ПК-5

| Код  | Формируемая компетенция                                                                                                           | Этапы формирования компетенции | Содержание этапа формирования компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОК-2 | Готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.              | Начальный этап (знания)        | Знать: определение понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях.                                                                                                                                                                                                                                       |
|      |                                                                                                                                   | Продвинутый этап (навыки)      | Уметь: анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения.                                                                                                                                                                                                                                                       |
|      |                                                                                                                                   | Завершающий этап (умения)      | Владеть: целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ПК-2 | Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию. | Начальный этап (знания)        | Знать: сущность менеджмента организации, основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов; основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии; методики анализа конкурентов, собственного внутреннего потенциала компании, сегментации рынка, отраслевой структуры.                                                                                        |
|      |                                                                                                                                   | Продвинутый этап (навыки)      | Уметь: управлять развитием организации; применять основные функции менеджмента в профессиональной деятельности; выявлять факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании; применять методы стратегического анализа в практической деятельности; проводить стратегический анализ.                                                                                                                               |
|      |                                                                                                                                   | Завершающий этап (умения)      | Владеть: приемами, способствующими реализовать основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов, осуществляемых в организации; методикой построения организационно-управленческих моделей; подходами к постановке целей компании; навыками оценки и анализа внутреннего ресурсного потенциала, внешней конкурентной среды; методами и приемами проведения стратегического анализа при выработке стратегии. |
| ПК-3 | Способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.                | Начальный этап (знания)        | Знать: основные понятия, методы, принципы и инструменты организации управления корпоративными финансами; современные теории корпоративных финансов.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|      |                                                                                                                                   | Продвинутый этап (навыки)      | Уметь: применять процессы управления в профессиональной деятельности; работать с финансовыми и управленческими документами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|      |                                                                                                                                   | Завершающий этап (умения)      | Владеть: навыками менеджера; навыками работы с нормативно-правовой документацией; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ПК-5 | Владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических                                               | Начальный этап (знания)        | Знать: методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; модели поведения экономических агентов и рынков; основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий                                                                                                                                                                                              |

|  |                                      |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | агентов и рынков в глобальной среде. |                           | развития.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  |                                      | Продвинутый этап (навыки) | Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты и финансовое положение корпорации.                       |
|  |                                      | Завершающий этап (умения) | Владеть: методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений; методикой построения организационно-управленческих моделей. |

## 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед. (108 часов), их распределение по видам работ (для студентов *очной формы обучения*):

| Вид учебной работы                                                    |                                      | Всего часов | Семестры (часы) |   |             |  |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|-----------------|---|-------------|--|
|                                                                       |                                      |             | 1               | 2 | 3           |  |
| <b>Контактная работа, в том числе:</b>                                |                                      | <b>46,3</b> |                 |   | <b>46,3</b> |  |
| <b>Аудиторные занятия (всего):</b>                                    |                                      |             |                 |   |             |  |
| Занятия лекционного типа                                              |                                      | 14          |                 |   | 14          |  |
| Лабораторные занятия                                                  |                                      |             |                 |   |             |  |
| Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)            |                                      | 28          |                 |   | 28          |  |
| Курсовая работа                                                       |                                      | 4           |                 |   | 4           |  |
|                                                                       |                                      |             |                 |   |             |  |
| <b>Иная контактная работа:</b>                                        |                                      | <b>0,3</b>  |                 |   | <b>0,3</b>  |  |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)                                 |                                      |             |                 |   |             |  |
| Промежуточная аттестация (ИКР)                                        |                                      |             |                 |   | 0,3         |  |
|                                                                       |                                      |             |                 |   |             |  |
| <b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>                           |                                      | <b>35</b>   |                 |   | <b>35</b>   |  |
| Курсовая работа                                                       |                                      |             |                 |   | 21          |  |
| Проработка учебного (теоретического) материала                        |                                      |             |                 |   | 14          |  |
| Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций) |                                      |             |                 |   |             |  |
| Подготовка к текущему контролю                                        |                                      |             |                 |   |             |  |
|                                                                       |                                      |             |                 |   |             |  |
| <b>Контроль:</b>                                                      |                                      | <b>26,7</b> |                 |   | <b>26,7</b> |  |
| Подготовка к экзамену                                                 |                                      | 26,7        |                 |   | 26,7        |  |
| <b>Общая трудоёмкость</b>                                             | <b>час.</b>                          | <b>108</b>  |                 |   | <b>108</b>  |  |
|                                                                       | <b>в том числе контактная работа</b> | <b>46,3</b> |                 |   | <b>46,3</b> |  |
|                                                                       | <b>зач. ед</b>                       | <b>3</b>    |                 |   | <b>3</b>    |  |

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часа), их распределение по видам работ (для студентов *заочной*).

| Вид учебной работы                                                    |                                      | Всего часов | Семестры (часы) |   |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|-----------------|---|-----------|------------|
|                                                                       |                                      |             | 1               | 2 | 3         | 4          |
| <b>Контактная работа, в том числе:</b>                                |                                      | <b>24,3</b> |                 |   |           |            |
| <b>Аудиторные занятия (всего):</b>                                    |                                      | <b>20</b>   |                 |   | <b>12</b> | <b>8</b>   |
| Занятия лекционного типа                                              |                                      |             |                 |   | 4         | 4          |
| Лабораторные занятия                                                  |                                      |             |                 |   |           |            |
| Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)            |                                      |             |                 |   | 8         | 4          |
| Курсовая работа                                                       |                                      |             |                 |   |           | 4          |
| <b>Иная контактная работа:</b>                                        |                                      | <b>0,3</b>  |                 |   |           | <b>0,3</b> |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)                                 |                                      |             |                 |   |           |            |
| Промежуточная аттестация (ИКР)                                        |                                      |             |                 |   |           | 0,3        |
|                                                                       |                                      |             |                 |   |           |            |
| <b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>                           |                                      | <b>75</b>   |                 |   | <b>60</b> | <b>15</b>  |
| Курсовая работа                                                       |                                      |             |                 |   | 21        |            |
| Проработка учебного (теоретического) материала                        |                                      |             |                 |   | 39        | 13         |
| Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций) |                                      |             |                 |   |           |            |
| Подготовка к текущему контролю                                        |                                      |             |                 |   |           | 2          |
|                                                                       |                                      |             |                 |   |           |            |
| <b>Контроль:</b>                                                      |                                      | <b>8,7</b>  |                 |   |           | <b>8,7</b> |
| Подготовка к экзамену                                                 |                                      |             |                 |   |           |            |
| <b>Общая трудоемкость</b>                                             | <b>час.</b>                          | <b>108</b>  |                 |   | <b>72</b> | <b>36</b>  |
|                                                                       | <b>в том числе контактная работа</b> | <b>24,3</b> |                 |   |           |            |
|                                                                       | <b>зач. ед</b>                       | <b>3</b>    |                 |   | <b>2</b>  | <b>1</b>   |

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам (темам) дисциплины для студентов очной и заочной форм обучения представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Разделы дисциплины, изучаемые в семестре 3 очной формы и на 2 курсе заочной формы

| №         | Наименование разделов (тем)                                                          | Очная форма обучения |                   |          |    |                       | Заочная форма обучения |                   |          |    |                       |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|----------|----|-----------------------|------------------------|-------------------|----------|----|-----------------------|
|           |                                                                                      | Количество часов     |                   |          |    |                       |                        |                   |          |    |                       |
|           |                                                                                      | Все-го               | Аудиторная работа |          |    | Внеауди-торная работа | Все-го                 | Аудиторная работа |          |    | Внеауди-торная работа |
|           |                                                                                      |                      | Л                 | ПЗ       | ЛР | СРС                   |                        |                   | Л        | ПЗ | ЛР                    |
| 1         | 2                                                                                    | 3                    | 4                 | 5        | 6  | 7                     | 8                      | 9                 | 10       | 11 | 12                    |
|           | <b>ВВЕДЕНИЕ.</b><br>Теоретические основы стратегического и оперативного контроллинга | <b>10</b>            | <b>2</b>          | <b>4</b> |    | <b>4</b>              | <b>6</b>               | <b>1</b>          | <b>1</b> |    | <b>4</b>              |
| <b>I</b>  | <b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА</b>                                             | <b>10</b>            | <b>2</b>          | <b>4</b> |    | <b>4</b>              | <b>10</b>              | <b>1</b>          | <b>1</b> |    | <b>8</b>              |
| <b>1.</b> | История контроллинга                                                                 | 3                    | 1                 | 1        |    | 1                     | 3                      | 1                 |          |    | 2                     |
| <b>2.</b> | Основные трактовки                                                                   | 3                    | 1                 | 1        |    | 1                     | 2                      |                   |          |    | 2                     |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |          |          |  |          |           |          |          |  |           |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|--|----------|-----------|----------|----------|--|-----------|
|     | термина «контроллинг»<br>русскими<br>исследователями                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |          |          |  |          |           |          |          |  |           |
| 3.  | Проблема измерения<br>состояния и динамики<br>движения социально -<br>экономической системы и<br>сервисная аналитическая<br>поддержка менеджмента.<br>Трактовка контроллинга<br>как "системы управления<br>управлением" - есть<br>информационно –<br>аналитический,<br>методический и<br>инструментальный «срез»<br>системы управления | 4         |          | 2        |  | 2        | 5         |          | 1        |  | 4         |
| II  | <b>ДУАЛИСТИЧЕСКАЯ<br/>КОНЦЕПЦИЯ<br/>МЕНЕДЖМЕНТА И<br/>ВИДЫ<br/>КОНТРОЛЛИНГА</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>10</b> | <b>2</b> | <b>4</b> |  | <b>4</b> | <b>14</b> | <b>2</b> | <b>2</b> |  | <b>10</b> |
| 4.  | Основные научные<br>компоненты концепций<br>контроллинга.<br>Формирование теории<br>контроллинга как функции<br>и как философии                                                                                                                                                                                                        | 1         | 1        |          |  |          | 3         | 1        |          |  | 2         |
| 5.  | Система управленческого<br>учета                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1         | 1        |          |  |          | 3         | 1        |          |  | 2         |
| 6.  | Система показателей<br>оценки деятельности<br>предприятия и его<br>подразделений                                                                                                                                                                                                                                                       | 4         |          | 2        |  | 2        | 3         |          | 1        |  | 2         |
| 7.  | Планирование и<br>бюджетирование в системе<br>стратегического и<br>оперативного<br>контроллинга                                                                                                                                                                                                                                        | 2         |          | 1        |  | 1        | 3         |          | 1        |  | 2         |
| 8.  | Анализ отклонений в<br>системе стратегического и<br>оперативного<br>контроллинга                                                                                                                                                                                                                                                       | 2         |          | 1        |  | 1        | 2         |          |          |  | 2         |
| III | <b>СОВРЕМЕННАЯ<br/>ПАРАДИГМА<br/>КОНТРОЛЛИНГА.<br/>СИСТЕМА<br/>СТРАТЕГИЧЕСКОГО<br/>И ОПЕРАТИВНОГО<br/>КОНТРОЛЛИНГА<br/>КОРПОРАЦИИ</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>10</b> | <b>2</b> | <b>4</b> |  | <b>4</b> | <b>11</b> | <b>1</b> | <b>2</b> |  | <b>8</b>  |
| 9.  | Структура системы<br>стратегического и<br>оперативного<br>контроллинга. Сервисная<br>информационная<br>поддержка системы<br>управления предприятия                                                                                                                                                                                     | 3         | 1        | 1        |  | 1        | 3         | 1        |          |  | 2         |
| 10. | Техника стратегического и<br>оперативного<br>контроллинга.<br>Организационно -                                                                                                                                                                                                                                                         | 3         | 1        | 1        |  | 1        | 3         |          | 1        |  | 2         |



|     |                                                                                                     |           |           |           |  |           |           |          |           |  |           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|-----------|-----------|----------|-----------|--|-----------|
|     | методические основы создания системы стратегического и оперативного контроллинга на предприятии     |           |           |           |  |           |           |          |           |  |           |
| 11. | Компоненты парадигмы стратегического и оперативного контроллинга                                    | 2         |           | 1         |  | 1         | 2         |          |           |  | 2         |
| 12. | Организация службы контроллинга                                                                     | 2         |           | 1         |  | 1         | 3         |          | 1         |  | 2         |
| IV  | <b>ПОТРЕБНОСТИ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ И ОПЕРАТИВНОМ КОНТРОЛЛИНГЕ</b>                  | <b>10</b> | <b>2</b>  | <b>4</b>  |  | <b>4</b>  | <b>11</b> | <b>2</b> | <b>1</b>  |  | <b>8</b>  |
| 13. | Внедрение системы стратегического и оперативного контроллинга в организации                         | 3         | 1         | 1         |  | 1         | 5         | 1        |           |  | 4         |
| 14. | Контроллинг как носитель или аккумулятор управленческих явных и не явных знаний, формальных методов | 3         | 1         | 1         |  | 1         | 3         | 1        |           |  | 2         |
| 15. | Система измерения в контроллинге стратегическом и оперативном                                       | 4         |           | 2         |  | 2         | 3         |          | 1         |  | 2         |
| V   | <b>ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ</b>                                | <b>10</b> | <b>2</b>  | <b>4</b>  |  | <b>4</b>  | <b>12</b> | <b>1</b> | <b>2</b>  |  | <b>9</b>  |
| 16. | Институализация контроллинга в структуре корпорации (организации)                                   | 3         | 1         | 1         |  | 1         | 4         |          | 1         |  | 3         |
| 17. | Основные функции контроллинга                                                                       | 3         | 1         | 1         |  | 1         | 3         |          | 1         |  | 2         |
| 18. | Эффективность внедрения контроллинга                                                                | 3         |           | 1         |  | 2         | 5         |          | 1         |  | 4         |
| VI  | <b>ИНТЕГРАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ</b>                                                 | <b>10</b> | <b>2</b>  | <b>4</b>  |  | <b>4</b>  | <b>19</b> | <b>1</b> | <b>2</b>  |  | <b>16</b> |
| 19. | Контроллинг менеджмента знаний                                                                      | 4         | 1         | 1         |  | 2         | 11        | 1        |           |  | 10        |
| 20. | Концепция контроллинга – стратегическая навигация                                                   | 5         |           | 1         |  | 4         | 7         |          | 1         |  | 6         |
|     | <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Профессионально - психологические аспекты в контроллинге.</b>                        | <b>7</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  |  | <b>5</b>  | <b>13</b> |          | <b>1</b>  |  | <b>12</b> |
|     | Курсовая работа                                                                                     | 4         |           |           |  |           | 4         |          |           |  |           |
|     | Экзамен                                                                                             | 26,7      |           |           |  |           | 8,7       |          |           |  |           |
|     | <b>Итого по дисциплине</b>                                                                          |           | <b>14</b> | <b>28</b> |  | <b>35</b> |           | <b>8</b> | <b>12</b> |  | <b>75</b> |

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

Таблица 5 – Содержание лекций

| № | Наименование раздела (темы)                                                                        | Содержание раздела (темы)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Форма текущего контроля |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Введение. Понятие стратегического и оперативного контроллинга.                                     | Контроллинг - технология сервисного информационно - аналитического, методического и инструментального обслуживания системного менеджмента предприятия. Порядок изучения учебной дисциплины. Основная литература                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Э                       |
| 2 | Теоретические основы контроллинга                                                                  | Предпосылки и история становления и развития контроллинга в управлении в США, Германии.<br>Философская, функциональная, организационная и научная составляющие в определении контроллинга.<br>Структура контроллинга: как системы и как процесса.<br>Контроллинг - интегральная (составная) функция менеджмента.                                                                                                                                                                                                     | Р                       |
| 3 | Дуалистическая концепция менеджмента и виды контроллинга                                           | Контроллинг - интегральная (составная) функция менеджмента.<br>Концепции монетарного и социально ориентированного контроллинга.<br>Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления предприятием.<br>Основные научные компоненты концепций стратегического и оперативного контроллинга.<br>Система управленческого учета. Система показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.<br>Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.<br>Анализ отклонений в системе контроллинга | Э                       |
| 4 | Современная парадигма контроллинга. Система стратегического и оперативного контроллинга корпорации | Структура системы стратегического и оперативного контроллинга. Сервисная информационная поддержка системы управления предприятия.<br>Техника стратегического и оперативного контроллинга.<br>Организационно - методические основы создания системы контроллинга на предприятии.<br>Компоненты парадигмы контроллинга.<br>Организация службы контроллинга                                                                                                                                                             | Р                       |
| 5 | Потребности практики управления в стратегическом и оперативном контроллинге                        | Внедрение системы контроллинга в организации.<br>Система измерения в контроллинге<br>Контроллинг как носитель или аккумулятор управленческих явных и не явных знаний, формальных методов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Э                       |
| 6 | Институализация контроллинга и организационное проектирование                                      | Институализация контроллинга в структуре корпорации (организации).<br>Основные функции контроллинга стратегического и оперативного. Эффективность внедрения контроллинга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Р                       |
| 7 | Интеграция контроллинга и менеджмента знаний                                                       | Контроллинг менеджмента знаний<br>Концепция контроллинга – стратегическая навигация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Э                       |
| 8 | Заключение. Профессиональные и личностные качества контроллера                                     | Роли контроллера на предприятии: «продавец планов», координатор в информационной системе, консультант руководства. Профессиональные и личностные качества контроллера. Черты характера менеджера и контроллера и проблемы эффективной социальной коммуникации. Ролевой конфликт и факторы сотрудничества контроллера и менеджера.                                                                                                                                                                                    | Р                       |

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

Таблица 6 – Содержание семинарских занятий

| № | Наименование раздела (темы)                                       | Тематика практических занятий (семинаров)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Форма текущего контроля |
|---|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Введение.<br>Понятие стратегического и оперативного контроллинга. | Контроллинг - технология сервисного информационно - аналитического, методического и инструментального обслуживания системного менеджмента предприятия. Порядок изучения учебной дисциплины. Основная литература.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Э                       |
| 2 | Теоретические основы контроллинга                                 | Немецкая и американская модели контроллинга. Особенности японской модели контроллинга. Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития. Определение понятия «контроллинг». Стратегический и оперативный контроллинг. Системные свойства контроллинга. Контроль и контроллинг. Цели и задачи контроллинга. Функции и предмет контроллинга. Структура и содержательная характеристика разделов стратегического и оперативного контроллинга<br>Принципы контроллинга. Основные концепции контроллинга с ориентацией на: учет, информацию, координацию, планирование и контроль, общеуправленческую систему. Ключевые положения теории контроллинга, стратегического и оперативного. Контроллинг как кибернетическая модель саморегулирования системы управления.<br>Компоненты системы контроллинга: философия доходности и состав задач цикла контроллинга. Девять стадий процесса стратегического и оперативного контроллинга.<br>Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров» в России: цели, задачи, основные направления деятельности.<br>Трудности формирования отечественной модели контроллинга. Основные черты российской модели контроллинга                                                                                                                                                                                        | Э                       |
| 3 | Дуалистическая концепция менеджмента и виды контроллинга          | Концептуальные основы и сущность стратегического контроллинга. Основные задачи стратегического контроллинга в системе управления предприятия.<br>Философия доходности и сущность оперативного контроллинга. Элементы оперативного контроллинга: оперативное планирование, оперативный контроль и экономический анализ текущей деятельности предприятия.<br>Основные задачи стратегического и оперативного планирования в системе управления предприятия: планирование продуктовой программы, планирование по функциональным сферам деятельности (планирование материальных и процессных целей, стоимостные расчеты, планирование по продуктам и плановая калькуляция).<br>Контроль в системе стратегического и оперативного контроллинга, как мониторинг исполнения плановых заданий и реализации поставленных целей.<br>Аналитические процедуры в стратегического и оперативного контроллинге, виды решений, основные задачи и объекты анализа. Основные аналитические инструменты. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга<br>Контроллинг направлений деятельности: закупок (обеспечения ресурсами), маркетинга и сбыта, логистики, производства, персонала, проектов (проект - контроллинг), финансов, инвестиций, инновационных процессов - цели, функции, задачи, инструменты.<br>Сравнительный анализ целей, функций и задач функциональных | Э                       |

|   |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|   |                                                                                                    | видов контроллинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
| 4 | Современная парадигма контроллинга. Система стратегического и оперативного контроллинга корпорации | <p>Проблема измерения состояния и динамики движения социально - экономической системы и сервисная аналитическая поддержка менеджмента.</p> <p>Постановка проблемы измерения ресурсов и результатов производственно - хозяйственной деятельности и процессов.</p> <p>Понятие показателя и системы показателей в экономике. Пять шагов построения взаимосвязанных оценочных показателей для предприятия.</p> <p>Логико-дедуктивные (американская DuPont, британского института менеджмента Pyramid Structure of Ratios, центрального союза электротехнической промышленности Германии ZVEI, система показателей RL) и эмпирико - индуктивные системы показателей (система показателей Beaver, система Weibel, CAMEL).</p> <p>Сбалансированная система показателей как средство измерения и управления предприятием.</p> <p>Система управленческого учета, отчетности и документооборотом, их взаимосвязь с показателями в системе контроллинга на предприятии. Этапы создания системы управленческого учета на предприятии.</p> <p>Единое аналитическое пространство предприятия.</p> <p>Проблемы поддержки и повышения эффективности управления организацией на основе контроллинга.</p> <p>Анализ динамики движения (развития) предприятия.</p> <p>Плановые и фактические величины в оперативном контроллинге.</p> <p>Понятие и виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные, кумулятивные, во временном разрезе. Оценка отклонений по допустимым пределам, по влиянию на прибыль и выявление причин. Факторный анализ отклонений для оценки и выявления причин отклонений</p> | Р |
| 5 | Потребности практики управления в стратегическом и оперативном контроллинге                        | <p>Формирование структуры бизнеса. Определение процессного подхода, бизнес-системы и бизнес-процесса</p> <p>Классификация бизнес-процессов.</p> <p>Построение клиент - ориентированной структуры предприятия</p> <p>Центры ответственности: профит - центр (центр инвестиций, центр прибыли, центр выручки), центр затрат, сервис - центр и их характеристика.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Э |
| 6 | Институализация контроллинга и организационное проектирование                                      | <p>Сервисная информационная поддержка системы управления предприятия. Проблемы формирование единого информационного пространства: информационный сервис менеджмента и информатизация контроллинга.</p> <p>Проблемы информационной поддержки контроллинга: источники, доставка, управление, хранение, анализ информации.</p> <p>Концепция автоматизированной управленческой информационной системы: системный подход, требования, принципы проектирования и перечень шагов по созданию</p> <p>Развитие информационного обеспечения контроллинга.</p> <p>Информационные потоки на предприятии в системе контроллинга. MRP, MRPII, FRPи ERPпринципы управления.</p> <p>Достоинства и недостатки ERP- систем. Особенности CSRP- систем. Консультирующая и методическая роль стратегического и оперативного контроллинга при создании корпоративных информационных систем КИС.</p> <p>Система поддержки принятия решений (СППР) и ее пользовательский интерфейс (информационная система руководителя. Интеллектуальные СППР (ИСППР)</p> <p>Классификация аналитических структурированных задач контроллинга и аналитические возможности СППР по их решению. Современное состояние рынка программных продуктов для контроллинга стратегического и оперативного. Реализация модулей контроллинга в зарубежных автоматизированных</p>                                                                                                                                                                                                                                                             | Р |

|   |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|   |                                                                | управленческих информационных системах: R/3 компании SAPAG, SASSystem, Oracle Express. Реализация модулей контроллинга в отечественных автоматизированных управленческих информационных системах: «Галактика», «Парус», «М-3», 1С Предприятие, «Флагман». Особенности выбора автоматизированной управленческой информационной системы и алгоритм оценки эффективности от ее внедрения на предприятии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |
| 7 | Интеграция контроллинга и менеджмента знаний                   | Организационно - методические основы создания системы контроллинга на предприятии. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. Обоснование необходимости создания службы контроллинга. Особенности реализации контроллинга на малых и средних фирмах. Важнейшие виды деятельности службы контроллинга. Последовательность этапов проектирования процесса контроллинга на предприятии. Фазы и темпы внедрения контроллинга. Определение структуры состава службы контроллинга. Основные виды организации службы контроллинга: централизованной и децентрализованной. Проекты системы контроллинга. Организация службы контроллинга в корпорации (холдинге). Нейросетевая модель контроллинга организации. Особенности службы контроллинга в организации, построенной по штабному признаку | Э |
| 8 | Заключение. Профессиональные и личностные качества контроллера | Роли контроллера на предприятии: «продавец планов», координатор в информационной системе, консультант руководства. Профессиональные и личностные качества контроллера. Черты характера менеджера и контроллера и проблемы эффективной социальной коммуникации. Ролевой конфликт и факторы сотрудничества контроллера и менеджера.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Р |

### 2.3.3 Лабораторные занятия

*Лабораторные занятия не предусмотрены*

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Таблица 7 – Примерная тематика курсовых работ

| №  | Наименование темы                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Функции и задачи стратегического и оперативного контроллинга (на примере _____ предприятия).                              |
| 2  | Инструменты стратегического и оперативного контроллинга (на примере _____ предприятия).                                   |
| 3  | Информационно - аналитическая поддержка контроллинга (на примере _____ предприятия).                                      |
| 4  | Организация службы контроллинга (на примере _____ предприятия).                                                           |
| 5  | Внедрение системы контроллинга в организации (на примере _____ предприятия).                                              |
| 6  | Сущность и направления развития контроллинга (на примере _____ предприятия).                                              |
| 7  | Современная парадигма контроллинга (на примере _____ предприятия).                                                        |
| 8  | Контроллинг маркетинга - современная технология интеллектуального сервиса маркетингового управления                       |
| 9  | Внедрения подсистемы контроллинга маркетинга в систему управления корпорации контроллинга (на примере _____ предприятия). |
| 10 | Особенности и различия сферы деятельности маркетинга и контроллинга (на примере _____ предприятия).                       |
| 11 | Анализ содержания стратегического контроллинга маркетинга (на примере _____ предприятия).                                 |
| 12 | Анализ содержания оперативного контроллинга маркетинга (на примере _____ предприятия).                                    |

|    |                                                                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | предприятия).                                                                                                                                                                        |
| 13 | Внедрения стратегического контроллинга на предприятии в качестве центрального штаба управления предприятием (на примере _____ предприятия).                                          |
| 14 | Практика управления крупным промышленным предприятием с использованием стратегического контроллинга (на примере _____ предприятия).                                                  |
| 15 | Практика управления предприятием с использованием оперативного контроллинга (на примере _____ предприятия).                                                                          |
| 16 | Система сбалансированных показателей - проблема мониторинга состояния корпорации (на примере _____ предприятия).                                                                     |
| 17 | Применение инструментов стратегического контроллинга (на примере предприятия).                                                                                                       |
| 18 | Применение инструментов оперативного контроллинга (на примере предприятия).                                                                                                          |
| 19 | Контроллинг как инструмент менеджмента для управленческих знаний корпорации (на примере _____ предприятия).                                                                          |
| 20 | Планирование и контроль: концепция эволюций контроллинга (на примере _____ предприятия).                                                                                             |
| 21 | Стратегический контроллинг: цели, функции, задачи. Сравнительный анализ с оперативным и функциональными видами контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям) |
| 22 | Стратегический контроллинг: классификация и сравнение. Общая характеристика инструментов (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                                    |
| 23 | Потенциалы успеха предприятия: критерии, построение профиля корпорации, влияние потенциалов на выбор стратегии                                                                       |
| 24 | Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия: показатели и порядок их идентификации и измерения                                                                                         |
| 25 | Стратегическая гибкость, как стратегический ресурс организации.                                                                                                                      |
| 26 | Партнеры и стейкхолдеры корпорации, как стратегический ресурс организации                                                                                                            |
| 27 | Стратегические проблемы корпорации: методы анализа, выявления и идентификации. Структуризация проблем.                                                                               |
| 28 | Оперативный контроллинг: цели, функции, задачи. Сравнительный анализ с функциональными видами контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                  |
| 29 | Ликвидность: стратегическая, динамическая.                                                                                                                                           |
| 30 | Контроллинг проектов (проект - контроллинг): цели, задачи, функции                                                                                                                   |
| 31 | Контроллинг закупок: цели, функции, задачи, инструменты. Оптимизация объема заказов при закупке. Система «канбан». Оценка и измерение складских запасов                              |
| 32 | Контроллинг финансов: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                             |
| 33 | Контроллинг инвестиций: цели, функции, задачи, инструменты. Методы расчета инвестиций                                                                                                |
| 34 | Контроллинг инноваций: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                            |
| 35 | Контроллинг маркетинга: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                           |
| 36 | Контроллинг логистики: цели, функции, задачи, инструменты. Методы оптимизации товарных потоков                                                                                       |
| 37 | Контроллинг производства: цели, функции, задачи, инструменты. Оптимизация размеров партий продукции. Расчет производственного результата на краткосрочный период                     |
| 38 | Контроллинг персонала: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                            |
| 39 | Сравнительный анализ целей, задач и функций функциональных видов контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                                               |
| 40 | Сравнительный анализ инструментов функциональных видов контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                                                         |

|    |                                                                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41 | Расчет абсолютной и относительной доли рынка                                                                                                                                         |
| 41 | Годовой календарь службы контроллинга корпорации                                                                                                                                     |
| 42 | Ролевой конфликт и сотрудничество контроллера и менеджера                                                                                                                            |
| 43 | Концепции монетарного и социально ориентированного контроллинга                                                                                                                      |
| 44 | Основные концепции контроллинга с ориентацией на: учет, информацию, координацию, планирование и контроль, общеуправленческую систему                                                 |
| 45 | Особенности японской модели контроллинга                                                                                                                                             |
| 46 | Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития                                                                                                                        |
| 47 | Сущность «контроллинга»: анализ определений, цели, задачи, функции, принципы контроллинга, контроль и контроллинг,                                                                   |
| 48 | Компоненты системы контроллинга: философия доходности, состав задач цикла контроллинга и стадии процесса контроллинга                                                                |
| 49 | Современное состояние рынка программных продуктов для контроллинга.                                                                                                                  |
| 50 | Стратегический контроллинг: цели, функции, задачи. Сравнительный анализ с оперативным и функциональными видами контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям) |

#### 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Таблица 8 – Виды и перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы

| № | Вид СРС                              | Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы                                                                   |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Самостоятельное изучение тем         | <i>Учебное пособие.</i> Ермоленко В.В., Ермоленко Д.В., Копысова А.С. Контроллинг в системном управлении организацией. Хрестоматия. Краснодар. 2011. 316 с. |
| 2 | Подготовка реферата (научной статьи) | <i>Учебное пособие.</i> Ермоленко В.В., Ермоленко Д.В., Копысова А.С. Контроллинг в системном управлении организацией. Хрестоматия. Краснодар. 2011. 316 с. |

Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

#### 4. Образовательные технологии

Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной деятельности:

- лекции: интерактивные (диалоговые) и проблемные с компьютерными презентациями;
- семинары: рефераты, эссе, разбор практических ситуаций;
- практические занятия: *дискуссия* (Пример, модели контроллинга как системы управления корпорацией), *разбор ситуаций в малых группах* (пример, анализ центров ответственности на примере конкретного предприятия), *групповая работа* (пример, разработка критериев и сравнение служб контроллинга на сегменте рынка корпорации), *круглый стол* (пример, управленческие интеллектуальные услуги и формирование конкурентных преимуществ корпорации с использованием контроллинга).

Для развития организационно-управленческих решений, позволяющие сформировать соответствующие профессиональные компетенции в учебный процесс можно включить встречи с представителями российских и зарубежных компаний; мастер – класс эксперта или профессоров других вузов; мастер – класс специалиста в области контроллинга.

Реализация активных, инновационных образовательных технологий в интерактивной форме, которые способствуют развитию профессиональных компетенций обучающихся, приведены в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 – Формы организации лекционных занятий

| № | Тема лекции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Используемые образовательные технологии        | Количество часов (ОФО / ЗФО) |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------|
| 1 | Структура системы стратегического и оперативного контроллинга. Сервисная информационная поддержка системы управления предприятия.<br>Техника стратегического и оперативного контроллинга. Организационно - методические основы создания системы контроллинга на предприятии.<br>Компоненты парадигмы контроллинга.<br>Организация службы контроллинга | Проблемная лекция.<br>Компьютерные презентации | 4                            |
| 2 | Внедрение системы контроллинга в организации.<br>Система измерения в контроллинге<br>Контроллинг как носитель или аккумулятор управленческих явных и не явных знаний, формальных методов                                                                                                                                                              | Проблемная лекция.<br>Компьютерные презентации | 4/1                          |
| 3 | Институализация контроллинга в структуре корпорации (организации).<br>Основные функции контроллинга стратегического и оперативного.<br>Эффективность внедрения контроллинга                                                                                                                                                                           | Диалоговая лекция.<br>Компьютерные презентации | 4/1                          |
| 4 | Контроллинг менеджмента знаний Концепция контроллинга – стратегическая навигация                                                                                                                                                                                                                                                                      | Проблемная лекция.<br>Компьютерные презентации | 4                            |
|   | <b>Всего</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                | <b>8 / 2</b>                 |



Традиционные образовательные технологии: лекции, практические занятия и семинары. На лекциях излагаются основные теоретические положения и концепция курса, дающие студентам информации, соответствующую программе.

Задача семинарских занятий – развитие у студентов навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах.

Таблица 10 – Формы организации практических занятий

| № | Тема семинарского занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Используемые образовательные технологии                                                                              | Количество часов |     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                      | ОФО              | ЗФО |
| 1 | <p>Немецкая и американская модели контроллинга. Особенности японской модели контроллинга. Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития. Определение понятия «контроллинг». Стратегический и оперативный контроллинг.</p> <p>Системные свойства контроллинга. Контроль и контроллинг. Цели и задачи контроллинга. Функции и предмет контроллинга. Структура и содержательная характеристика разделов стратегического и оперативного контроллинга</p> <p>Принципы контроллинга. Основные концепции контроллинга с ориентацией на: учет, информацию, координацию, планирование и контроль, общеуправленческую систему.</p> <p>Ключевые положения теории контроллинга, стратегического и оперативного.</p> <p>Контроллинг как кибернетическая модель саморегулирования системы управления.</p> <p>Компоненты системы контроллинга: философия доходности и состав задач цикла контроллинга. Девять стадий процесса стратегического и оперативного контроллинга.</p> <p>Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров» в России: цели, задачи, основные направления деятельности. Трудности формирования отечественной модели контроллинга. Основные черты российской модели контроллинга</p> | <p><i>Дискуссия:</i><br/>модели контроллинга, как системы управления корпорации</p>                                  | 4                | 2   |
| 2 | <p>Формирование структуры бизнеса. Определение процессного подхода, бизнес-системы и бизнес-процесса.</p> <p>Классификация бизнес-процессов.</p> <p>Построение клиент - ориентированной структуры предприятия</p> <p>Центры ответственности: профит - центр (центр инвестиций, центр прибыли, центр выручки), центр затрат, сервис - центр и их характеристика.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><i>Разбор ситуаций в малых группах:</i><br/>Анализ центров ответственности на примере конкретного предприятия</p> | 4                | 1   |
| 3 | <p>Организационно - методические основы создания системы контроллинга на предприятии.</p> <p>Предпосылки формирования системы</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><i>Групповая работа:</i><br/>разработка</p>                                                                       | 4                | 1   |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                               |           |          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
|   | контроллинга в организации. Обоснование необходимости создания службы контроллинга. Особенности реализации контроллинга на малых и средних фирмах. Важнейшие виды деятельности службы контроллинга<br>Последовательность этапов проектирования процесса контроллинга на предприятии. Фазы и темпы внедрения контроллинга. Определение структуры состава службы контроллинга. Основные виды организации службы контроллинга: централизованной и децентрализованной. Проекты системы контроллинга. Организация службы контроллинга в корпорации (холдинге). Нейросетевая модель контроллинга организации. Особенности службы контроллинга в организации, построенной по штабному признаку | критериев и сравнение служб контроллинга на сегменте рынка корпорации.                                                                        |           |          |
| 4 | Роли контроллера на предприятии: «продавец планов», координатор в информационной системе, консультант руководства. Профессиональные и личностные качества контроллера. Черты характера менеджера и контроллера и проблемы эффективной социальной коммуникации. Ролевой конфликт и факторы сотрудничества контроллера и менеджера.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>Круглый стол:</i> управленческие интеллектуальные услуги и формирование конкурентных преимуществ корпорации с использованием контроллинга. | 4         | 1        |
| 5 | Методика выполнения курсовой работы. Защита курсовой работы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Компьютерные презентации                                                                                                                      | 4         | 1        |
|   | <b>Всего:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                               | <b>20</b> | <b>6</b> |

Они состоят из задач и упражнений, ориентированных на усвоение теоретического материала и умения его использовать для решения практических задач.

На каждом семинаре отводится время для дискуссии, в которой участвуют докладчик, подготовивший сообщение по какой – либо практической проблеме контроллинга системы менеджмента качества, его оппоненты (1 или 2 человека), подготовившие контраргументы, и другие студенты группы.

Другая форма организация работы студентов – написание эссе, которое представляет собой небольшое исследование какой – либо проблемы касающееся теории и практики развития системы менеджмента качества с предложением вариантов решения данной проблемы.

Для ответов на индивидуальные вопросы, а также для помощи в подготовке рефератов и написания эссе предусмотрены индивидуальные консультации преподавателя.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### 4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

##### 4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

Таблица 11 – Тематика рефератов и эссе по дисциплине

| №  | Тематика рефератов и эссе по дисциплине                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Стратегический контроллинг: цели, функции, задачи. Сравнительный анализ с оперативным и функциональными видами контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям) |
| 2  | Стратегический контроллинг: классификация и сравнение. Общая характеристика инструментов (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                                    |
| 3  | Потенциалы успеха предприятия: критерии, построение профиля корпорации, влияние потенциалов на выбор стратегии                                                                       |
| 4  | Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия: показатели и порядок их идентификации и измерения                                                                                         |
| 5  | Стратегическая гибкость, как стратегический ресурс организации.                                                                                                                      |
| 6  | Партнеры и стейкхолдеры корпорации, как стратегический ресурс организации                                                                                                            |
| 7  | Стратегические проблемы корпорации: методы анализа, выявления и идентификации. Структуризация проблем.                                                                               |
| 8  | Оперативный контроллинг: цели, функции, задачи. Сравнительный анализ с функциональными видами контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                  |
| 9  | Ликвидность: стратегическая, динамическая.                                                                                                                                           |
| 10 | Контроллинг проектов (проект - контроллинг): цели, задачи, функции                                                                                                                   |
| 11 | Контроллинг закупок: цели, функции, задачи, инструменты. Оптимизация объема заказов при закупке. Система «канбан». Оценка и измерение складских запасов                              |
| 12 | Контроллинг финансов: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                             |
| 13 | Контроллинг инвестиций: цели, функции, задачи, инструменты. Методы расчета инвестиций                                                                                                |
| 14 | Контроллинг инноваций: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                            |
| 15 | Контроллинг маркетинга: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                           |
| 16 | Контроллинг логистики: цели, функции, задачи, инструменты. Методы оптимизации товарных потоков                                                                                       |
| 17 | Контроллинг производства: цели, функции, задачи, инструменты. Оптимизация размеров партий продукции. Расчет производственного результата на краткосрочный период                     |
| 18 | Контроллинг персонала: цели, функции, задачи, инструменты                                                                                                                            |
| 19 | Сравнительный анализ целей, задач и функций функциональных видов контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                                               |
| 20 | Сравнительный анализ инструментов функциональных видов контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)                                                         |
| 21 | Расчет абсолютной и относительной доли рынка                                                                                                                                         |
| 22 | Годовой календарь контроллинга                                                                                                                                                       |
| 23 | Ролевой конфликт и сотрудничество контроллера и менеджера                                                                                                                            |
| 24 | Концепции монетарного и социально ориентированного контроллинга                                                                                                                      |
| 25 | Основные концепции контроллинга с ориентацией на: учет, информацию, координацию, планирование и контроль, общеуправленческую систему                                                 |
| 26 | Особенности японской модели контроллинга                                                                                                                                             |

|    |                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27 | Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития                                                         |
| 28 | Сущность «контроллинга»: анализ определений, цели, задачи, функции, принципы контроллинга, контроль и контроллинг     |
| 29 | Компоненты системы контроллинга: философия доходности, состав задач цикла контроллинга и стадии процесса контроллинга |
| 30 | Современное состояние рынка программных продуктов для контроллинга.                                                   |

**Эссе** представляет собой личную научную точку зрения студента или студентки, сформировавшуюся в ходе изучения нескольких лично подобранных источников в библиотеке (учебника, научных статей и т.д.) по теме эссе. Начинается эссе кратким обоснованием актуальности темы. Эссе можно структурировать и выделить до двух пунктов. Каждый пункт завершается автором эссе кратким, содержательным, но емким выводом в 2-3 строчки. Эссе завершается общим выводом до 1/3 страницы. В эссе приветствуются один рисунок или диаграмма (таблица), разработанные лично автором. Текст проверяется на ошибки (орфографические и стилиевые). Объем эссе от 500 знаков до 1,5 – 2-х листов. Поля: сверху, внизу, слева – 20мм, справа – 15мм, шрифт 14, Times New Roman, отступ 10 мм, выравнивание по ширине. Листы в левом верхнем углу скрепляются степлером. Эссе представляется в распечатанном на бумаге формата А4 и в электронном видах. Печатный вариант должен быть идентичен электронному. Плагиат в эссе не допускается

**Реферат** представляет собой научную работу студента или студентки, связанную с анализом 3-4 точек зрения различных исследователей и практиков (авторов) по Вами выбранной теме с выводами, отражающими вашу личностную позицию. Выводы должны быть оригинальны и основательны. Студент или студентка для подготовки реферата должны лично подобрать в библиотеке необходимые современные не старше 10 лет издания (учебники, научные статьи в журналах, интернет источники и т.д.) по теме.

За три последних года просмотреть следующие журналы в библиотеке факультета управления и психологии или КубГУ, например: Менеджмент в России и за рубежом; Проблемы теории и практики управления; Управление персоналом; Креативная экономика; в читальном зале КубГУ Методы менеджмента качества.

Реферат состоит из следующих структурных элементов (все элементы начинаются с нового листа):

- титульного листа (по установленной форме) (1 лист);
- содержания и введение (на 1 листе);
- 2-3 основных вопросов (студент самостоятельно их определяет, исходя из необходимости раскрытия темы реферата), каждый вопрос заканчивается выводами, отражающими личностную позицию автора;
- заключения и списка использованных источников (7-12 наименований, оформленных по ГОСТу, см. сайт kubsu.ru, далее УНИВЕРСИТЕТ, далее БИБЛИОТЕКА, оформление списка литературы) (на 1 листе).

Каждый пункт завершается кратким, содержательным, но емким выводом в 2-3 строчки. Реферат завершается общим выводом (заключением) до 1/3 страницы. В реферате приветствуются 1-2 рисунка, 1-2 диаграммы (таблицы), разработанные лично автором и на которые дается ссылка по тексту. Текст проверяется на ошибки (орфографические и стилистические). Объем реферата от 5000 знаков до 9-10 листов. Поля: сверху, внизу, слева – 20 мм, справа – 15 мм, шрифт 14, Times New Roman, отступ 10 мм, выравнивание по ширине.

Реферат оформляется в соответствии с требованиями следующих ГОСТов:

- ГОСТ 7.32-91: Отчет о научно-исследовательской работе;
- ГОСТ Р 7.0.5 – 2008: Оформление библиографических ссылок.

Реферат сдается лично преподавателю на занятии в скоросшивателе. Реферат представляется в распечатанном на бумаге формата А4 и в электронном виде. Печатный вариант должен быть идентичен электронному. Плагиат в реферате не допускается.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

#### 4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Таблица 12 – Оценочные средства, направленные на определение степени сформированной компетенции (для очной и заочной форм обучения)

| Компетенции | Курсовая работа | Тест | Реферат | Эссе | Контрольная работа | Лабораторная работа |
|-------------|-----------------|------|---------|------|--------------------|---------------------|
| ОК-2        | +               |      | +       | +    |                    |                     |
| ПК-2        | +               |      | +       | +    |                    |                     |
| ПК-3        | +               |      | +       | +    |                    |                     |
| ПК-5        | +               |      | +       | +    |                    |                     |

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Фонд оценочных средств хранится на кафедре.

#### Вопросы контрольной работы:

1. На примере корпорации разработать стратегию, программу организационного развития и изменений и описать пути ее реализации.

2. Используя методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде, определить экономическую эффективность разработанной для корпорации стратегии.

3. Сравнительный анализ инструментов функциональных видов контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям).

**Критерии оценки контрольной работы.** В ответе раскрыта сущность основных категорий и понятий, содержащихся в вопросе, определены все необходимые логические связи и отношения между ними полностью раскрывающие смысл ответа на поставленный вопрос, и приведены примеры из практической деятельности, иллюстрирующие ответ на поставленный вопрос.

### **Требования к уровню освоения программы.**

Изучение дисциплины позволяет сформировать у магистрантов стройную систему представлений о развитии контроллинга в организации;

добиться глубокого понимания студентами природы и сущности отношений контроллинга в организации, определяющих экономическую и организационную эффективность деятельности фирмы.

В результате изучения дисциплины контроллинга в организации магистрант должен: иметь представление:

- о роли и месте системы контроллинга в организации;
- о комплексном характере взаимодействия различных подразделений компании в процессе организации и обеспечения работы в области контроллинга;

знать и уметь:

- философию и методологию контроллинга для руководства процессами деятельности, процедуры оценки, планирования качества, аудита и сертификации систем качества в соответствии с международными стандартами, методы организации процессов групповой выработки принятия управленческих решений;

- структурировать процессы деятельности организации, использовать модели контроллинга в совершенствовании деятельности организаций, проводить первичный анализ и представлять интегрированную информацию по деятельности для принятия управленческих решений;

владеть:

- методикой и технологиями разработки и внедрения контроллинга в организации;
- иметь опыт (навык):
- технологиями сбора, обработки и представления информации для анализа и улучшения деятельности, формирования документации.

**Фундаментальность подготовки** студентов по дисциплине обеспечивается изучением категорий и отношений системы контроллинга.

**Прикладная направленность** дисциплины базируется на изучении практических алгоритмов и моделей системы контроллинга, применяемых в современной организации.

**Для развития навыков самостоятельной работы** студентами выполняются:

- домашние задания по сравнительному анализу существующих систем контроллинга с последующей подготовкой рефератов и эссе.

**Усвоение учебного материала студентами** осуществляется преподавателем в ходе текущего и итогового контроля.

Текущий контроль знаний, умений и навыков проводится в следующих формах: путем устного опроса, обсуждения вопросов темы.

Для оценки знаний, умений и навыков студентов применяется рейтинговая система оценки.

Итоговый контроль осуществляется в ходе зачета, который проводится в устной или письменной форме с учетом результатов рейтинговой оценки текущего контроля в ходе семестра.

**Отчетность** в семестре 3 для ОФО и на 2 курсе для ЗФО экзамен.

**В ходе изучения учебной дисциплины** решаются следующие воспитательные задачи:

- формирование и развитие у магистрантов творческого мышления;
- приобщение к ценностям управленческого искусства, достижениям мировой управленческой науки в области контроллинга.

### **Перечень вопросов, выносимых на экзамен по дисциплине «Стратегический и оперативный контроллинг»**

#### **Тема 1. Теоретические основы стратегического и оперативного контроллинга.**

1. Предпосылки и история становления и развития контроллинга в управлении в США, Германии.
2. Немецкая и американская модели контроллинга.
3. Особенности японской модели контроллинга.
4. Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития.
5. Определение понятия «контроллинг». Стратегический и оперативный контроллинг.
6. Философская, функциональная, организационная и научная составляющие в определении контроллинга.
7. Системные свойства стратегического и оперативного контроллинга.
8. Контроль и контроллинг.
9. Цели и задачи стратегического и оперативного контроллинга.
10. Функции и предмет стратегического и оперативного контроллинга.
11. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга.
12. Контроллинг - интегральная (составная) функция менеджмента.
13. Принципы контроллинга.
14. Основные концепции контроллинга с ориентацией на: учет, информацию, координацию, планирование и контроль, общеуправленческую систему.
15. Ключевые положения теории стратегического и оперативного контроллинга.
16. Концепции монетарного и социально ориентированного контроллинга.
17. Контроллинг как кибернетическая модель саморегулирования системы управления.
18. Контроллинг в системе управления предприятием: процесс управления, система управления, взаимосвязь контроллинга с функциями управления, формирование контроллинговой информации.
19. Ориентация контроллинга на управленческие решения.
20. Структура контроллинга: как системы и как процесса.
21. Компоненты системы контроллинга: философия доходности и состав задач цикла контроллинга. Девять стадий процесса контроллинга.
22. Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров» в России: цели, задачи, основные направления деятельности.
23. Трудности формирования отечественной модели контроллинга. Основные черты российской модели контроллинга.

#### **Тема 2. Дуалистическая концепция менеджмента и виды контроллинга.**

24. Концептуальные основы и сущность стратегического контроллинга. Основные задачи стратегического контроллинга в системе управления предприятия.
25. Философия доходности и сущность стратегического и оперативного контроллинга. Элементы стратегического и оперативного контроллинга: планирование, контроль и экономический анализ текущей деятельности предприятия.
26. Основные задачи стратегического и оперативного планирования в системе управления предприятия: планирование продуктовой программы, планирование по

функциональным сферам деятельности (планирование материальных и процессных целей, стоимостные расчеты, планирование по продуктам и плановая калькуляция).

27. Контроль в системе стратегического и оперативного контроллинга, как мониторинг исполнения плановых заданий и реализации поставленных целей.

28. Аналитические процедуры в стратегическом и оперативном контроллинге, виды решений, основные задачи и объекты анализа. Основные аналитические инструменты.

29. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга.

30. Контроллинг направлений деятельности: закупок (обеспечения ресурсами) - цели, функции, задачи, инструменты.

31. Контроллинг направлений деятельности: маркетинга и сбыта - цели, функции, задачи, инструменты.

32. Контроллинг направлений деятельности: логистики - цели, функции, задачи, инструменты.

33. Контроллинг направлений деятельности: производства - цели, функции, задачи, инструменты.

34. Контроллинг направлений деятельности: персонала - цели, функции, задачи, инструменты.

35. Контроллинг направлений деятельности: проектов (проект - контроллинг) - цели, функции, задачи, инструменты.

36. Контроллинг направлений деятельности: финансов - цели, функции, задачи, инструменты.

37. Контроллинг направлений деятельности: инвестиций - цели, функции, задачи, инструменты.

38. Сравнительный анализ целей, функций и задач функциональных видов контроллинга.

### **Тема 3. Современная парадигма контроллинга. Система стратегического и оперативного контроллинга корпорации.**

39. Постановка проблемы измерения ресурсов и результатов производственно - хозяйственной деятельности и процессов.

40. Понятие показателя и системы показателей в экономике.

41. Пять шагов построения взаимосвязанных оценочных показателей для предприятия.

42. Эмпирико - индуктивные системы показателей (*система показателей Beaver, система Weibel, CAMEL*).

43. Сбалансированная система показателей как средство измерения и управления предприятием.

44. Система управленческого учета, отчетности и документооборотом, их взаимосвязь с показателями в системе контроллинга на предприятии. Этапы создания системы управленческого учета на предприятии.

45. Единое аналитическое пространство предприятия.

46. Проблемы поддержки и повышения эффективности управления организацией на основе контроллинга.

47. Анализ динамики движения (развития) предприятия.

48. Плановые и фактические величины в стратегическом и оперативном контроллинге. Понятие и виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные, кумулятивные, во временном разрезе.

49. Оценка отклонений по допустимым пределам, по влиянию на прибыль и выявление причин.

50. Факторный анализ отклонений для оценки и выявления причин отклонений.



#### **Тема 4. Формирование структуры бизнеса.**

51. Определение процессного подхода, бизнес-системы и бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов.

52. Построение клиент - ориентированной структуры предприятия. Центры ответственности: профит - центр (центр инвестиций, центр прибыли, центр выручки), центр затрат, сервис - центр и их характеристика.

53. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

Логика планирования

54. Понятие, виды, цели и задачи бюджетов.

55. Принципы бюджетирования. Требования к бюджету. Достоинства и недостатки бюджетирования.

56. Роли контроллера в процессе планирования.

#### **Тема 5. Институализация контроллинга и организационное проектирование**

57. Проблемы формирования единого информационного пространства: информационный сервис менеджмента и информатизация контроллинга.

58. Проблемы информационной поддержки контроллинга: источники, доставка, управление, хранение, анализ информации.

59. Концепция автоматизированной управленческой информационной системы: системный подход, требования, принципы проектирования и перечень шагов по созданию.

60. Развитие информационного обеспечения стратегического и оперативного контроллинга. Информационные потоки на предприятии в системе стратегического и оперативного контроллинга.

61. MRP, MRPII, FRP и ERP-принципы управления. Достоинства и недостатки ERP-систем. Особенности CSRP – систем.

62. Консультирующая и методическая роль контроллинга при создании корпоративных информационных систем КИС.

63. Система поддержки принятия решений (СППР) и ее пользовательский интерфейс (информационная система руководителя).

64. Интеллектуальные СППР (ИСППР).

65. Классификация аналитических структурированных задач контроллинга и аналитические возможности СППР по их решению.

66. Современное состояние рынка программных продуктов для контроллинга. Реализация модулей контроллинга в зарубежных автоматизированных управленческих информационных системах: R/3 компании SAPAG, SAS System, Oracle Express.

67. Реализация модулей контроллинга в отечественных автоматизированных управленческих информационных системах: «Галактика», «М-3», 1С Предприятие, «Флагман».

68. Особенности выбора автоматизированной управленческой информационной системы и алгоритм оценки эффективности от ее внедрения на предприятии.

#### **Тема 6. Интеграция контроллинга и менеджмента знаний.**

69. Предпосылки формирования системы стратегического и оперативного контроллинга в организации.

70. Обоснование необходимости создания службы контроллинга. Особенности реализации контроллинга на малых и средних фирмах.

71. Важнейшие виды деятельности службы контроллинга.

72. Последовательность этапов проектирования процесса контроллинга на предприятии.

73. Фазы и темпы внедрения контроллинга.

74. Определение структуры состава службы контроллинга. Основные виды организации службы контроллинга: централизованной и децентрализованной.

75. Проекты системы контроллинга.

76. Организация службы контроллинга в корпорации (холдинге).
77. Нейросетевая модель контроллинга организации.
78. Особенности службы контроллинга в организации, построенной по штабному признаку.

#### **Тема 7. Профессионально - психологические аспекты в контроллинге.**

79. Роли контроллера на предприятии: «продавец планов», координатор в информационной системе, консультант руководства.
80. Профессиональные и личностные качества контроллера.
81. Черты характера менеджера и контроллера и проблемы эффективной социальной коммуникации.
82. Роль конфликт и факторы сотрудничества контроллера и менеджера.

### **Критерии оценивания магистрантов на экзамене**

1) **Оценка 5** выставляется при отличном ответе на каждый вопрос (задание) экзаменационного билета.

Для получения оценки «отлично». В ответе раскрыта сущность основных категорий и понятий, содержащихся в вопросе, определены все необходимые логические связи и отношения между ними полностью раскрывающие смысл ответа на поставленный вопрос, и приведены примеры из практической деятельности, иллюстрирующие ответ на поставленный вопрос.

2) **Оценка 4** выставляется при ответе на каждый вопрос (задание) экзаменационного билета с оценкой «хорошо».

Для получения оценки «хорошо». В ответе раскрыта сущность основных категорий и понятий, содержащихся в вопросе, и определены все логические связи и отношения между ними, обеспечивающие полное раскрытие смысла ответа на поставленный вопрос.

3) **Оценка 3** выставляется при удовлетворительной оценке на каждый вопрос (задание) экзаменационного билета.

Для получения оценки «удовлетворительно». В ответе раскрыта сущность основных категорий и понятий, содержащихся в вопросе, таким образом, чтобы в нем просматривался ответ на поставленный вопрос.

4) **Оценка 2** выставляется при неудовлетворительной оценке на два или на каждый вопрос (задание) экзаменационного билета.

### **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

#### **5.1 Основная литература:**

| № | Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной литературы, к-во страниц, вид и характеристика иных информационных ресурсов                                                                                  | Кол-во экз. в библиотеке факультета | Электронный ресурс размещен на                                                                                                                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 263 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-04968-8. |                                     | <a href="http://www.biblio-online.ru/book/54741A88-F1E6-4718-9DDE-824200697EE">www.biblio-online.ru/book/54741A88-F1E6-4718-9DDE-824200697EE</a> |
| 2 | Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 427 с. — (Серия: Бакалавр и магистр.             |                                     | <a href="http://www.biblio-online.ru/book/D2A502F1-1DEF-4FF5-">www.biblio-online.ru/book/D2A502F1-1DEF-4FF5-</a>                                 |

|   |                                                                                                                                                                        |    |                                   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------|
|   | Академический курс). — ISBN 978-5-534-03642-8.                                                                                                                         |    | <a href="#">8207-DAB145523747</a> |
| 3 | Вебер, Юрген. Введение в контроллинг: пер. с нем. / Ю. Вебер, У. Шеффер; [под ред. и с предисл. С. Г. Фалько]. - Москва: НП "Объединение контроллеров", 2014. - 412 с. | 30 |                                   |

## 5.2 Дополнительная литература:

| № | Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной литературы, к-во страниц, вид и характеристика иных информационных ресурсов                                                                                                                                                                                                                | Кол-во экз. в библиотеке факультета | Электронный ресурс размещен на                                    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2012. 336 с.                                                                                                                                                                                             | 24                                  |                                                                   |
| 2 | Ивашкевич, Виталий Борисович. Стратегический контроллинг: учебное пособие / В. Б. Ивашкевич. - Москва : Магистр ИНФРА-М, 2013. - 213 с.                                                                                                                                                                                                                      | 10                                  |                                                                   |
| 1 | Контроллинг в банке: учебное пособие / А.М. Карминский, С.Г. Фалько и др. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА – М, 2013. 288 с.                                                                                                                                                                                                                                            | 5                                   |                                                                   |
| 2 | Луценко, Евгений Вениаминович (КубГУ). Интеллектуальные системы в контроллинге и менеджменте средних и малых фирм / Е. В. Луценко, В. Е. Коржаков, В. В. Ермоленко; под науч. ред. Е. В. Луценко; ФГБОУ ВО "Адыгейский гос. ун-т", Физический фак., каф. автоматизированных систем обработки информации и управлений. - Майкоп: [Изд-во АГУ], 2011. - 391 с. | 4                                   |                                                                   |
| 3 | Ермоленко В.В., Ермоленко Д.В., Копысова А.С. Контроллинг в системном управлении организацией. Хрестоматия. Краснодар. 2011. 316 с.                                                                                                                                                                                                                          | 5                                   | на кафедре                                                        |
| 4 | Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие для студентов вузов / под ред. П. Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник, 2012. - 261 с.                                                                                                                                                                                | 3                                   |                                                                   |
| 5 | Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 2013. 256с.                                                                                                                                                         | 12                                  |                                                                   |
| 6 | Ермоленко В.В. Особенности создания службы контроллинга в корпорации со штабной структурой// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, Краснодар, март 2008.                                                                                                                                   |                                     | <a href="http://ej.kubagro.ru/2008">http://ej.kubagro.ru/2008</a> |
| 7 | Ермоленко В.В. Анализ современных концепций, моделей и инструментов контроллинга в менеджменте корпораций// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, Краснодар, апрель 2008.                                                                                                                  |                                     | <a href="http://ej.kubagro.ru/2008">http://ej.kubagro.ru/2008</a> |
| 8 | Мирошниченко М. А., Мирошниченко А.А. Интеграция                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     | <a href="http://ej.kubagro.ru/2008">http://ej.kubagro.ru/2008</a> |

|   |                                                                                                                                                                                                         |  |                                                                      |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------|
|   | сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, Краснодар, 2014. 07(101) |  | <a href="http://o.ru/2014/07/pdf/83.pdf">o.ru/2014/07/pdf/83.pdf</a> |
| 9 | Структура и оформление бакалаврской, дипломной, курсовой работ и магистерской диссертации: учеб.-метод. указания / сост. М.Б. Астапов, О.А. Бондаренко. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2016. 49 с.     |  | на кафедре                                                           |

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

### 5.3. Периодические издания

Научные журналы в читальном зале библиотеки факультета управления и психологии и (или) на сайтах их электронные версии:

- 1 Менеджмент в России за рубежом
- 2 Креативная экономика
- 3 Российский журнал менеджмента
- 4 Проблемы теории и практики управления
- 5 Методы менеджмента качества

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Административно-управленческий портал - [URL: aup.ru](http://aup.ru).
2. КиберЛенинка - [URL: http://cyberleninka.ru](http://cyberleninka.ru).
3. Научная электронная библиотека [URL: http://elibrary.ru](http://elibrary.ru).
4. Образовательные ресурсы Интернета: менеджмент [URL: http://www.alleng.ru](http://www.alleng.ru).
5. Открытые курсы бизнеса и экономики - [URL: www.college.ru](http://www.college.ru).
6. Поисковая система «Академия google» - [URL: http://scholar.google.com](http://scholar.google.com) -
7. Портал Корпоративный менеджмент - [URL: www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
8. Портал научных публикаций - [URL: www.management.ua.com](http://www.management.ua.com).
9. Российское образование, федеральный портал [Официальный сайт] — [URL: http://www.edu.ru](http://www.edu.ru)
10. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент" - [URL: www.csocman.edu.ru](http://www.csocman.edu.ru).
11. Экспертный сайт ВШЭ – ГУ [URL: www.OPEC.ru](http://www.OPEC.ru).
12. Электронно-библиотечная система [URL: www.iprbooksshop.ru](http://www.iprbooksshop.ru).
13. Электронные учебные пособия - [URL: www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru).

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Освоение дисциплины предусматривает прослушивание лекций, участие в семинарских занятиях.

Для глубокого изучения дисциплины настоятельно рекомендуется:

- систематически готовиться к семинарским и практическим занятиям по учебным пособиям, научным статьям в журналах, а также с использованием ресурсов Интернет;
- своевременно выполнять практические задания, готовить рефераты и эссе.

Самостоятельная работа студента - один из важнейших этапов в подготовке специалистов. Она приобщает студентов к исследовательской работе, обогащает опытом и знаниями, необходимыми для дальнейшего их становления как специалистов, прививает навыки работы с литературой, статистическими данными.

Цель самостоятельной работы - систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний с использованием современных информационных технологий и литературных источников. Для развития навыков самостоятельной работы студентами во время самостоятельной работы выполняются:

- рефераты, связанные с рассмотрением структуры и принципов организации информационных ресурсов в сети Интернет.
- рефераты, связанные с обзором современного рынка специализированных справочных систем, конкурентной борьбы между их создателями за владение рынком.
- домашние задания по поиску в Интернете информации на заданную научную тему и подготовке доклада.
- рефераты, связанные с правовыми аспектами использования информационных ресурсов Интернета, охраной интеллектуальной собственности;

Реферат или эссе готовятся студентом самостоятельно, в них обобщаются теоретические материалы по исследуемой теме с использованием материалов из специальной литературы, нормативно-правовых документов, стандартизирующих рассматриваемую сферу. В содержании письменных работ должен быть собственный анализ и критический подход к решению проблемы по выбранной теме исследования, подкрепленный статистическими данными и корпоративной отчетностью известных корпораций. Материалы должны быть изложены на высоком теоретическом уровне, с применением практических данных, примеров.

Студентам рекомендуется непрерывно проводить научные исследования под руководством преподавателя кафедры по избранной теме и готовить сообщения на научные конференции, статьи в Сборник молодых исследователей и научные журналы.

Обучение студентов с ограниченными возможностями организуется в соответствии с требованиями «Методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего профессионального образования» от «8» апреля 2014 г.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

### **8.1 Перечень информационных технологий.**

Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты.  
Использование электронных презентаций при проведении практических занятий.

### **8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.**

Программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»).

В ходе лабораторных занятий используется программное обеспечение:

1. Электронная информационно-образовательная среда университета.
2. Электронно-библиотечная систем университета

### **8.3. Перечень необходимых информационно справочных систем**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

| №  | Вид работ                                  | Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Лекционные занятия                         | Лекционная аудитория 426 - учебная лаборатория «Организационного проектирования, систем документации, информации и знаний», оснащенная презентационной техникой (мультимедийный проектор, экран, компьютер/ноутбук) и соответствующим программным обеспечением и стендами:<br>- стенд 1 – Организационное проектирование;<br>- стенд 2 – Корпоративная сеть знаний на базе онтологии: структура и технология реализации. |
| 2. | Семинарские занятия                        | Учебная лаборатория ауд. 426 «Организационного проектирования, систем документации, информации и знаний», оснащенная презентационной техникой (мультимедийный проектор, экран, компьютер/ноутбук) и соответствующим программным обеспечением и стендами:<br>- стенд 1 – Организационное проектирование;<br>- стенд 2 – Корпоративная сеть знаний на базе онтологии: структура и технология реализации.                   |
| 3. | Групповые (индивидуальные) консультации    | Читальный зал библиотеки факультета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. | Текущий контроль, промежуточная аттестация | Аудитория 425 / 426                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5. | Самостоятельная работа                     | Кабинет для самостоятельной работы (читальный зал библиотеки факультета), оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.                                                                                                                                         |

**9.3. Презентации:**

1. Презентации по изучаемой учебной дисциплины
2. Основы организации стратегического анализа
3. Технология стратегического анализа
4. Технология подготовки реферата и эссе



## **РЕЦЕНЗИЯ**

### **на рабочую учебную программу по дисциплине**

#### **Б1.В.05 Стратегический и оперативный контроллинг**

Рабочая учебная программа по магистерской программе «Контроллинг в организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и Примерной основной образовательной программой по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Содержание рабочей программы соответствует требованиям ФГОС ВО (в частности пп. 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.7, 6.8).

Содержание рабочей программы соответствует поставленным целям, современному уровню и тенденциям развития науки и производства, способствует повышению эффективности менеджмента предприятия в целом в условиях модернизации производства и конкурентоспособности продукции.

При разработке рабочей учебной программы использовалась новейшая отечественная и зарубежная литературы и собственные издания кафедры.

Содержания разделов оптимально насыщены и структурированы, целесообразно распределены по видам лекционные и семинарские занятия, в соответствии с трудоемкостью в часах, на основе фундаментальности и методологичности. Рабочая учебная программа отличается логической стройностью, практической направленностью.

Для более качественного изучения дисциплины необходимо предусмотреть привлечение на семинарские занятия представителей российских и зарубежных компаний, а также мастер классы с экспертами и специалистами в области контроллинга.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Рабочая учебная программа по дисциплине Б1.В.05 Стратегический и оперативный контроллинг может использоваться в учебном процессе по магистерской программе «Контроллинг в организации» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент в ФГБОУ ВО «КубГУ».

Заведующий кафедрой «Экономика и организация производства»  
МГТУ им. Н. Э. Баумана, исполнительный директор некоммерческого  
партнерства «Объединение контроллеров» доктор экономических наук,  
профессор

С.Г. Фалько





## **РЕЦЕНЗИЯ**

### **на рабочую учебную программу по дисциплине**

#### **Б1.В.05 Стратегический и оперативный контроллинг**

Рабочая учебная программа по магистерской программе «Контроллинг в организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и Примерной основной образовательной программой по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Содержание рабочей программы соответствует требованиям ФГОС ВО (в частности пп. 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.7, 6.8).

Содержание рабочей программы соответствует поставленным целям, современному уровню и тенденциям развития науки и производства, способствует повышению эффективности менеджмента предприятия в целом в условиях модернизации производства и конкурентоспособности продукции.

При разработке рабочей учебной программы использовались современные отечественные и зарубежные источники, а также собственные издания кафедры.

Содержания разделов хорошо насыщены и структурированы, целесообразно распределены по видам лекционные и семинарские занятия, в соответствии с трудоемкостью в часах, на основе фундаментальности и методологичности.

Рабочая учебная программа отличается логической стройностью, практической направленностью.

Для более качественного изучения дисциплины необходимо предусмотреть привлечение на семинарские занятия представителей российских и зарубежных компаний, а также мастер классы с экспертами и специалистами в области менеджмента и контроллинга.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Рабочая учебная программа по дисциплине Б1.В.05 Стратегический и оперативный контроллинг может использоваться в учебном процессе по магистерской программе «Контроллинг в организации» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент в ФГБОУ ВО «КубГУ».

Рецензент  
заместитель генерального директора  
ООО «Комплексный инжиниринг»

