

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.ДВ.11.2 МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЛЕРА

Направление подготовки/специальность *38.04.02 Менеджмент*

Направленность (профиль) / специализация *Контроллинг в организации*

Программа подготовки *академическая*

Форма обучения *очная, заочная*

Квалификация (степень) выпускника *магистр*

Краснодар 2020

Рабочая программа дисциплины «Модели поведения контроллера» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программу составили:

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

Рабочая программа дисциплины «Основы контроллинга» 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 методы недопущения конфликтных ситуаций в процессе управления организацией (бизнес-процессами и подразделениями), и повышения оценки качества управления при реализации цикла управления по всем функциональным сферам деятельности предприятия и процессам.

Цели изучения дисциплины:

- 1) сформировать способности использовать методы недопущения конфликтных ситуаций в процессе управления организацией (бизнес-процессами и подразделениями);
- 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 основ контроллинга;
- 2) изучение основных терминов предметной области основ 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 основ 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

Дисциплина «Основы контроллинга» является дисциплиной по выбору 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.ДВ.11.02.

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, изучаемых в 1 семестре.

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 «Основы контроллинга» 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 компетенций (ОК и ПК), представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Требования к результатам освоения обучающимися дисциплины

№	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1	ОК-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	методы анализа, синтеза	абстрактно мыслить	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу
2	ПК-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами	использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами	способностью готовить аналитические материалы по результатам их применения

2. Структура и содержание дисциплины.

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед. (108 час.), их распределение по видам работ (для студентов очной и заочной форм обучения) представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ, обучающихся по семестрам

Вид учебной работы		Очная форма обучения		Заочная форма обучения			
		Всего часов	Семестры		Всего часов	Курс	
			1 семестр	2 семестр		1 курс	2 курс
Аудиторные занятия (всего)		28	28		14	14	
В том числе:							
Занятия лекционного типа		14	14		6	6	
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		14	14		8	8	
Лабораторные занятия							
Самостоятельная работа (всего)		53	53		85	85	
В том числе:							
Курсовая работа							
Проработка учебного (теоретического) материала		13	13		25	25	
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)		10	10		20	20	
Реферат		10	10		20	20	
Подготовка к текущему контролю		20	20		20	20	
Подготовка и сдача зачета		27	27		9	9	
Промежуточная аттестации (зачет, экзамен)		Экзамен		Экзамен			
Общая трудоемкость	час	108		108			
	зач. ед.	3		3			

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 1 семестре очной формы и на 1 курсе заочной формы

№	Наименование разделов (тем)	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
		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
I	Система информационной поддержки менеджмента и требований к подготовке контроллеров						1	1			
1.	ВведениеЭволюция понятия «контроллинг» и требований к специалистам-контроллерам	12	2	2		8	11				11
2.	Цели, функции и задачи контроллеров Профессиональные конфликты в системе контроллинга инновационной экосистемы	12	2	2		8	11				11
3.	Перспективы и проблемы практического внедрения контроллинга на российских предприятиях	12	2	2		8	11				11
II	Формирование модели отбора и подготовки контроллеров для предприятия										
4.	Классификация требований к контроллерам	12	2	2		8	11				11
5.	Формирование профиля контроллера	12	2	2		8	13		2		11
6.	Алгоритм отбора и подготовки специалистов	2		2			13		2		11
III	Методическая база процесса управления персоналом подразделения контроллинга										
7.	Методика определения состава отдела контроллинга	14	2	4		8	16	1	4		11
8.	Методика оценки эффективности работы отдела контроллинга	14, 2	1	4		9,2	15		4		11
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.	1	1								

	Профессионально - психологические проблемы в контроллинге										
	Курсовая работа										
	Зачет										
	Итого по дисциплине	108	14	22		65,8	108	2	12		88

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	Эволюция понятия «контроллинг» и требований к специалистам-контроллерам	Эволюция немецкой и американской модели контроллинга. Особенности становления российской модели контроллинга	Э
2	Цели, функции и задачи контроллеров Профессиональные конфликты в системе контроллинга инновационной экосистемы	Компетенции контроллера. Основные профессиональные задачи, решаемые контроллером. Типы и содержание ролевых конфликтов. Методы снижения конфликтности	Р
3	Перспективы и проблемы практического внедрения контроллинга на российских предприятиях	Этапы внедрения контроллинга. Модели службы контроллинга. Типичные ошибки в практике создания системы контроллинга в организации	Э
4	Классификация требований к контроллерам	Система знаний контроллинга. Требования к контроллерам. Содержание, решаемых задач контроллером в ходе подготовки проектов (вариантов) управленческих решений	Р
5	Формирование профиля контроллера	Перспективная система знаний контроллинга. Построение профиля контроллера	Э
6	Алгоритм отбора и подготовки специалистов	Методы подбора персонала функциональных и аналитических подразделений в службу контроллинга. Система обучения контроллеров на магистерской программе КО и в МГТУ им. Н.Э. Баумана	Р
7	Методика определения состава отдела контроллинга	Отдел контроллинга в структуре организации. Взаимодействие отдела контроллинга с другими штабными подразделениями. Статус отдела контроллинга.	Э
8	Методика оценки эффективности работы отдела контроллинга	Критерии и показатели деятельности отдела контроллинга. Результативность, эффективность и качество управления. Методы информационно-аналитической деятельности	Р

2.3.2 Занятия семинарского типа

Таблица 6 – Содержание семинарских занятий

№	Наименование раздела (темы)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	Эволюция понятия «контроллинг» и требований к специалистам-контроллерам	Контроллинг - технология сервисного информационно - аналитического, методического и инструментального обслуживания системного менеджмента предприятия. Порядок изучения учебной дисциплины. Основная литература	Э
2	Цели, функции и задачи контроллеров Профессиональные конфликты в системе контроллинга инновационной экосистемы	Немецкая и американская модели контроллинга. Особенности японской модели контроллинга. Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития. Определение понятия «контроллинг». Системные свойства контроллинга. Контроль и контроллинг. Цели и задачи контроллинга. Функции и предмет контроллинга. Принципы контроллинга	Э
3	Перспективы и проблемы практического внедрения контроллинга на российских предприятиях	Концептуальные основы и сущности контроллинга. Философия доходности и сущность контроллинга. Контроль в системе контроллинга, как мониторинг исполнения плановых заданий и реализации поставленных целей. Основные аналитические инструменты.	Э
4	Классификация требований к контроллерам	Проблема измерения состояния и динамики движения социально - экономической системы и сервисная аналитическая поддержка менеджмента. Постановка проблемы измерения ресурсов и результатов производственно - хозяйственной деятельности и процессов. Понятие показателя и системы показателей в экономике. Проблемы поддержки и повышения эффективности управления организацией на основе контроллинга	Р
5	Формирование профиля контроллера	Формирование структуры бизнеса. Определение процессного подхода, бизнес-системы и бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов.	Э
6	Алгоритм отбора и подготовки специалистов	Сервисная информационная поддержка системы управления предприятия. Проблемы формирования единого информационного пространства: информационный сервис менеджмента и информатизация контроллинга. Проблемы информационной поддержки контроллинга: источники, доставка, управление, хранение, анализ информации	Р
7	Методика определения состава отдела контроллинга	Организационно - методические основы создания системы контроллинга на предприятии. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. Обоснование необходимости создания службы	Э

		контроллинга. Особенности службы контроллинга в организации, построенной по штабному признаку	
8	Методика оценки эффективности работы отдела контроллинга	Роли контроллера на предприятии: «продавец планов», координатор в информационной системе, консультант руководства.	Р

2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы по дисциплине не предусмотрены

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)
1	Эволюция понятия «контроллинг» и требований к специалистам-контроллерам	Проблемная лекция. Компьютерные презентации	2
2	Цели, функции и задачи контроллеров Профессиональные конфликты в системе контроллинга инновационной экосистемы	Проблемная лекция. Компьютерные презентации	2
3	Перспективы и проблемы практического внедрения контроллинга на российских предприятиях	Диалоговая лекция. Компьютерные презентации	2
4	Классификация требований к контроллерам	Проблемная лекция. Компьютерные презентации	2
5	Формирование профиля контроллера	Диалоговая лекция. Компьютерные презентации	2
6	Алгоритм отбора и подготовки специалистов	Проблемная лекция. Компьютерные презентации	
7	Методика определения состава отдела контроллинга	Диалоговая лекция.	2

		Компьютерные презентации	
8	Методика оценки эффективности работы отдела контроллинга	Проблемная лекция. Компьютерные презентации	2

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	Немецкая и американская модели контроллинга. Особенности японской модели контроллинга. Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития. Определение понятия «контроллинг». Системные свойства контроллинга. Принципы контроллинга. Основные концепции контроллинга с ориентацией на: учет, информацию, координацию, планирование и контроль, общеуправленческую систему. Ключевые положения теории контроллинга, стратегического и оперативного. Трудности формирования отечественной модели контроллинга. Основные черты российской модели контроллинга	<i>Дискуссия:</i> Модели контроллинга, как системы управления корпорации	2	
2	Формирование структуры бизнеса. Определение процессного подхода, бизнес-системы и бизнес-процесса. Построение клиент - ориентированной структуры предприятия Центры ответственности: профит - центр (центр инвестиций, центр прибыли, центр выручки), центр затрат, сервис - центр и их характеристика.	<i>Разбор ситуаций в малых группах:</i> Анализ центров ответственности на примере конкретного предприятия	4	
3	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	<i>Групповая работа:</i> Разработка критериев и сравнение служб контроллинга на сегменте рынка корпорации.	4	

	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			
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
	Всего:		14	12

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	Общая характеристика инструментов контроллинга (с разработкой таблицы сравнения по выбранным критериям)
2	Потенциалы успеха предприятия: критерии, построение профиля корпорации, влияние потенциалов на выбор стратегии
3	Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия: показатели и порядок их идентификации и измерения
4	Контроллинг, как стратегический ресурс организации.
5	Контроллинг проектов (проект - контроллинг): цели, задачи, функции
6	Контроллинг закупок: цели, функции, задачи, инструменты. Оптимизация объема заказов при закупке.
7	Контроллинг финансов: цели, функции, задачи, инструменты
8	Контроллинг инвестиций: цели, функции, задачи, инструменты. Методы расчета инвестиций
9	Контроллинг инноваций: цели, функции, задачи, инструменты
10	Контроллинг маркетинга: цели, функции, задачи, инструменты
11	Контроллинг логистики: цели, функции, задачи, инструменты.
12	Контроллинг производства: цели, функции, задачи, инструменты.
13	Расчет абсолютной и относительной доли рынка
14	Годовой календарь контроллинга
15	Роль конфликт и сотрудничество контроллера и менеджера
16	Концепции монетарного и социально ориентированного контроллинга
17	Особенности японской модели контроллинга
18	Синтез моделей контроллинга на современном этапе его развития
19	Компоненты системы контроллинга: философия доходности, состав задач цикла контроллинга и стадии процесса контроллинга
20	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 стилистические). Объем эссе от 500 знаков до 1,5 – 2-х листов. Поля: сверху, снизу, 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

Компетенции	Курсовая работа	Тест	Реферат	Эссе	Контрольная работа	Лабораторная работа
ОК- 1		+	+	+	+	
ПК- 4		+	+	+	+	

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, 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 1 семестре для ОФО и на 1 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 «Основы 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». Виды контроллинга.
6. Философская, функциональная, организационная и научная составляющие в определении контроллинга.
7. Контроль и контроллинг.
8. Цели и задачи контроллинга.
9. Функции и предмет контроллинга.
10. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга.
11. Контроллинг - интегральная (составная) функция менеджмента.
12. Принципы контроллинга.
13. Концепции монетарного и социально ориентированного контроллинга.
14. Ориентация контроллинга на управленческие решения.
15. Структура контроллинга: как системы и как процесса.
16. Компоненты системы контроллинга: философия доходности и состав задач цикла контроллинга. Девять стадий процесса контроллинга.

17. Контроллинг направлений деятельности: закупок (обеспечения ресурсами) - цели, функции, задачи, инструменты.
18. Контроллинг направлений деятельности: маркетинга и сбыта - цели, функции, задачи, инструменты.
19. Контроллинг направлений деятельности: логистики - цели, функции, задачи, инструменты.
20. Контроллинг направлений деятельности: производства - цели, функции, задачи, инструменты.
21. Контроллинг направлений деятельности: персонала - цели, функции, задачи, инструменты.
22. Контроллинг направлений деятельности: проектов (проект - контроллинг) - цели, функции, задачи, инструменты.
23. Контроллинг направлений деятельности: финансов - цели, функции, задачи, инструменты.
24. Контроллинг направлений деятельности: инвестиций - цели, функции, задачи, инструменты.
25. Сравнительный анализ целей, функций и задач функциональных видов контроллинга.
26. Роли контроллера в процессе планирования.
27. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
28. Обоснование необходимости создания службы контроллинга.
29. Важнейшие виды деятельности службы контроллинга.
30. Последовательность этапов проектирования процесса контроллинга на предприятии.
31. Фазы и темпы внедрения контроллинга.
32. Определение структуры состава службы контроллинга.
33. Основные виды организации службы контроллинга: централизованной и децентрализованной.
34. Проекты системы контроллинга.
35. Организация службы контроллинга в корпорации (холдинге).
36. Роли контроллера на предприятии: «продавец планов», координатор в информационной системе, консультант руководства.
37. Профессиональные и личностные качества контроллера.
38. Ролевой 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	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	
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 на промышленном предприятии: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению 220700 "Организация и управление наукоемкими производствами" специальности 220701 "Менеджмент высоких технологий" / [А. М. Карминский и др.]; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 301 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.	http://ej.kubagro.ru/2008
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.	http://ej.kubagro.ru/2008
8	Мирошниченко М. А., Мирошниченко А.А. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, Краснодар, 2014. 07(101)	http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/83.pdf

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.
2. КиберЛенинка - URL: <http://cyberleninka.ru>.
3. Научная электронная библиотека URL: <http://elibrary.ru>.
4. Образовательные ресурсы Интернета: менеджмент URL: <http://www.alleng.ru>.
5. Открытые курсы бизнеса и экономики - URL: www.college.ru.
6. Поисковая система «Академия google» - URL: <http://scholar.google.com> -
7. Портал Корпоративный менеджмент - URL: www.cfin.ru.
8. Портал научных публикаций - URL: www.management.ua.com.
9. Российское образование, федеральный портал [Официальный сайт] — URL: <http://www.edu.ru>
10. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент" - URL: www.csocman.edu.ru.
11. Экспертный сайт ВШЭ – ГУ URL: www.OPEC.ru.
12. Электронно-библиотечная система URL: www.iprbooksshop.ru.
13. Электронные учебные пособия - URL: 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.	<i>Лекционные занятия</i>	Лекционная аудитория 417 - учебная лаборатория «Организационного проектирования, систем документации, информации и знаний», оснащенная презентационной техникой (мультимедийный проектор, экран, компьютер/ноутбук) и соответствующим программным обеспечением и стендами: - стенд 1 – Организационное проектирование; - стенд 2 – Корпоративная сеть знаний на базе онтологии: структура и технология реализации.
2.	<i>Семинарские занятия</i>	Учебная лаборатория ауд. 417 «Организационного проектирования, систем документации, информации и знаний», оснащенная презентационной техникой (мультимедийный проектор, экран, компьютер/ноутбук) и соответствующим программным обеспечением и стендами: - стенд 1 – Организационное проектирование; - 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 415 / 417
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. Презентация по учебной дисциплине
2. Технология стратегического анализа
3. Технология подготовки реферата и эссе

РЕЦЕНЗИЯ 1

на рабочую учебную программу по дисциплине Б1.В.ДВ.11.02 МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЛЕРА

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.ДВ.11.02 МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЛЕРА 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 2

на рабочую учебную программу по дисциплине Б1.В.ДВ.11.02 МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЛЕРА

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.ДВ.11.02 МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЛЕРА 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»

