

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет)»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

_____ Козорез Д.А.
“28” июня 2021

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (000143645)
Контролинг

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификации выпускника Бакалавр

Профиль подготовки Финансовый менеджмент

Форма обучения очно-заочная
(очно, очно-заочное, заочное)

Выпускающая кафедра ЭиУ

Обеспечивающая кафедра ЭиУ

Кафедра-разработчик рабочей программы ЭиУ

Семестр	З.Е.	Трудоемкость, час.	Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	СРС, час.	Экзаменов, час.	Форма промежуточ- ного контроля
5	3	108	10	10	0	88	0	Зо
Итого	3	108	10	10	0	88	0	

Москва
2021

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Разделы рабочей программы

1. Цели освоения дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Структура и содержание дисциплины.
4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Приложения к рабочей программе дисциплины

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

Приложение 2. Прикрепленные файлы

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС МАИ, разработанного на основе модифицированных ФГОС ВО (3++) по направлению 38.03.02 Менеджмент

Авторы программы:

Александрова А.В.

Заведующий обеспечивающей кафедрой ЭиУ

Программа одобрена:

Заведующий выпускающей кафедрой ЭиУ

Директор выпускающего филиала

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ.

Целью освоения дисциплины Контролинг является достижение следующих результатов освоения(РО):

N	Шифр	Результат обучения
1	3-6 (ПКР-15.1)	Знать особенности контроллинга как современной концепции управления предприятием.
2	У-6 (ПКР-15.1)	Уметь использовать методику реализации функций системы контроллинга.
3	В-6 (ПКР-15.1)	Владеть приемами и навыками оценки состояния организации с точки зрения управления контроллинга.
4	3-2 (ПКР-15.2)	Знать систему экономических расчетов, используемую в контроллинге; методику реализации функций системы контроллинга.
5	У-2 (ПКР-15.2)	Уметь анализировать соотношение «Затраты -объем -прибыль».
6	В-2 (ПКР-15.2)	Владеть навыками координации деятельности работников предприятия, задействованных в выполнении запланированных задач.

Перечисленные РО являются этапом формирования следующих компетенций:

N	Шифр	Компетенция
1	ПКР-15	Способен предлагать современные формы организации производственной деятельности предприятия.

Индикаторы достижения компетенций, служащие для проверки сформированности части соответствующей компетенции:

N	Шифр	Индикатор компетенций
1	ПКР-15.1.	Выявляет проблемную ситуацию и ее составляющие, определяет связи между ними для решения задач тактического управления процессами организации производства.
2	ПКР-15.1.	Выявляет проблемную ситуацию и ее составляющие, определяет связи между ними для решения задач тактического управления процессами организации производства.
3	ПКР-15.1.	Выявляет проблемную ситуацию и ее составляющие, определяет связи между ними для решения задач тактического управления процессами организации производства.
4	ПКР-15.2.	Участствует в построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
5	ПКР-15.2.	Участствует в построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
6	ПКР-15.2.	Участствует в построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.

Дисциплина Контролинг является предшествующей и последующей для следующих дисциплин:

N	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
1	Операционный менеджмент	Методы принятия управленческих решений
2	Планирование на предприятии	Управление качеством
3		Инновационный менеджмент
4		Технологии организации бережливого производства
5		Реинжиниринг бизнес процессов
6		Управление знаниями

7		Управленческий консалтинг
8		Учебная практика
9		Производственная практика
10		Итоговая гос. аттестация
11		Преддипломная практика

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы), 108 часа(ов).

Модуль	Раздел	Лекции	Практич. занятия	Лаборат. работы	СРС	Всего часов	Всего с экзаменами и курсовыми
Контроллинг	Концептуальные основы контроллинга	4	2	0	26	32	108
	Методы и инструменты контроллинга	4	4	0	50	58	
	Контроллинг функциональных областей деятельности предприятия	2	4	0	12	18	
Всего		10	10	0	88	108	108

3.1. Лекции

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема лекции
1	1.1. Концептуальные основы контроллинга	2	Введение в контроллинг
2	1.1. Концептуальные основы контроллинга	2	Объекты и виды контроллинга
3	1.2. Методы и инструменты контроллинга	2	Системы показателей и математический аппарат контроллинга
4	1.2. Методы и инструменты контроллинга	2	Инструменты контроллинга
5	1.3. Контроллинг функциональных областей деятельности предприятия	2	Контроллинг ресурсов
6	1.3. Контроллинг функциональных областей деятельности предприятия	0	Контроллинг процессов
7	1.3. Контроллинг функциональных областей	0	Контроллинг результатов

	деятельности предприятия		
	Итого:	10	

3.2.Содержание лекций.

1.1.1. Введение в контроллинг (А3: 2, СРС: 0)

Тип лекции: Информационная лекция

Форма организации: Лекция

Описание: Сущность, функции и задачи контроллинга. Философия контроллинга. Эволюция концепций контроллинга.Объекты контроллинга. Классификация видов контроллинга: стратегический контроллинг, оперативный контроллинг.

1.1.2. Объекты и виды контроллинга (А3: 2, СРС: 0)

Тип лекции: Информационная лекция

Форма организации: Лекция

Описание: Объекты контроллинга. Классификация видов контроллинга: стратегический контроллинг, оперативный контроллинг. Характеристика трудовых функций "специалиста по контроллингу" профессионального стандарта. Взаимоотношения менеджера и контроллера.

1.2.1. Системы показателей и математический аппарат контроллинга (А3: 2, СРС: 0)

Тип лекции: Информационная лекция

Форма организации: Лекция

Описание: Принципы построения системы показателей в контроллинге. Логико дедуктивные показатели и их назначение. Эмпирико- индуктивные показатели и их назначение. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) и ее применение в контроллинге. Ответность контроллера: виды отчетности, содержание отчетности. Регламентирование процессов и процедур контроллинга

1.2.2. Инструменты контроллинга (А3: 2, СРС: 0)

Тип лекции: Информационная лекция

Форма организации: Лекция

Описание: Инструменты контроллинга в решении задач оперативного контроллинга. Инструменты контроллинга в решении задач стратегического контроллинга. Поддержка контроллинга в ERP- системах. Технология мониторинга показателей.

1.3.1. Контроллинг ресурсов (А3: 2, СРС: 0)

Тип лекции: Информационная лекция

Форма организации: Лекция

Описание: Контроллинг финансов: задачи, функции, инструменты. Контроллинг персонала: задачи, функции, инструменты.

1.3.2. Контроллинг процессов (АЗ: 0, СРС: 2)

Тип лекции: Информационная лекция

Форма организации: Самостоятельная работа

Описание: Контроллинг процесса маркетинга: задачи, функции, инструменты. Контроллинг процесса производства: задачи, функции, инструменты. Контроллинг процесса логистики: задачи, функции, инструменты. Контроллинг проектов: задачи, функции, инструменты.

1.3.3. Контроллинг результатов (АЗ: 0, СРС: 2)

Тип лекции: Информационная лекция

Форма организации: Самостоятельная работа

Описание: Контроллинг результативности: задачи, функции, инструменты. Контроллинг рисков: задачи, функции, инструменты.

3.3. Практические занятия

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема практического занятия
1	1.1. Концептуальные основы контроллинга	2	Введение в контроллинг
2	1.2. Методы и инструменты контроллинга	2	Системы показателей и математический аппарат контроллинга
3	1.2. Методы и инструменты контроллинга	2	Инструменты контроллинга
4	1.3. Контроллинг функциональных областей деятельности предприятия	2	Контроллинг ресурсов
5	1.3. Контроллинг функциональных областей деятельности предприятия	2	Контроллинг результатов
Итого:		10	

3.4. Содержание практических занятий

1.1.1. Введение в контроллинг (АЗ: 2, СРС: 4)

Форма организации: Практическое занятие

Описание: Предпосылки возникновения и сущность контроллинга. Роль контроллинга в управлении современной организацией. Цикл управления в системе контроллинга. Механизм контроллинга. Организационные модели контроллинга: немецкая и американская. Эволюция взглядов на контроллинг в России

1.2.1. Системы показателей и математический аппарат контроллинга (АЗ: 2, СРС: 4)

Форма организации: Практическое занятие

Описание: Принципы построения системы показателей в контроллинге. Логико-дедуктивные показатели и их назначение. Эмпирико-индуктивные показатели и их назначение. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) и ее применение в контроллинге. Отчетность контроллера: виды отчетности, содержание отчетности. Регламентирование процессов и процедур контроллинга. Технология мониторинга показателей.

1.2.2. Инструменты контроллинга (АЗ: 2, СРС: 4)

Форма организации: Практическое занятие

Описание: Анализ отклонений в системе контроллинга. Выявление отклонений. Оценка отклонений. Выявление причин отклонений. Формирование аналитических форм отчетности.

1.3.1. Контроллинг ресурсов (АЗ: 2, СРС: 4)

Форма организации: Практическое занятие

Описание: Контроллинг финансов. Решение задач. Анализ отклонений финансовых показателей. (план-факт). Выявление причин. Формирование отчета

1.3.2. Контроллинг результатов (АЗ: 2, СРС: 4)

Форма организации: Практическое занятие

Описание: Контроллинг результатов деятельности предприятия. Решение задач

3.5.Лабораторные работы

Не предусмотрено учебным планом.

3.6.Содержание лабораторных работ

3.7.Курсовые работы и проекты по дисциплине

3.8.Промежуточная аттестация

1.

Прикрепленные файлы: Вопросы к экзамену.docx

4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Основная и дополнительная литература по дисциплине
2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
3. Ресурсы научно-технической библиотеки МАИ.
4. Информационные стенды кафедры.

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Описание показателей, критерии оценивания компетенций и описание шкал оценивания осуществляются в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов по дисциплине (Приказ №42 от 04.04.2014 «Об утверждении положения «Рейтинг по дисциплине»).

Для оценивания интегрированных и практико-ориентированных заданий обучающихся используются следующие критерии по 100-балльной шкале:

1. Формулирование представленной информации в виде проблемы;
2. Предложение способа решения проблемы;
3. Обоснование способа решения проблемы;
4. Демонстрация способа решения проблемы.

Оценивание осуществляется по следующей шкале:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 40	Критерий не сформирован
41-70	Критерий четко не выражен
71-100	Критерий выражен четко

Для оценивания ситуационных заданий используется следующая шкала:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 30	обучающийся не может сформулировать проблему, представленную в задании
31-50	обучающийся формулирует поставленную задачу, у него сформированы изолированные знания и умения, однако отсутствуют интегрированные понятия и навыки, в результате чего допущены ошибки в решении и задание не выполнено
51-80	задание выполнено, обучающийся применяет знания для решения поставленной проблемы, однако не сформированы компетенции, вследствие чего обучающийся испытывает затруднения в демонстрации способов решения задачи

81-100	задание выполнено как в теоретическом, так и в практическом плане, обучающийся легко демонстрирует свою компетентность по данному вопросу
--------	---

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения, включают в себя:

- вопросы к промежуточной аттестации.

Перечень компетенций и этапы их формирования приведены в следующей таблице:

N	Шифр	Компетенция	Этапы формирования компетенции
1	ПКР-15	Способен предлагать современные формы организации производственной деятельности предприятия.	Лекции: 1. Введение в контроллинг. 2. Системы показателей и математический аппарат контроллинга . 3. Инструменты контроллинга . 4. Объекты и виды контроллинга . 5. Контроллинг процессов . 6. Контроллинг результатов . Практические занятия: 1. Введение в контроллинг. 2. Системы показателей и математический аппарат контроллинга . 3. Инструменты контроллинга . 4. Контроллинг ресурсов . 5. Контроллинг результатов .

Комплект типовых индивидуальных заданий

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Наименование типового задания
1	Концептуальные основы контроллинга	22	Отечественная и международная практика контроллинга
2	Методы и инструменты контроллинга	16	Организационно- методические основы контроллинга
3	Методы и инструменты контроллинга	8	Системы показателей в контроллинге
4	Методы и инструменты контроллинга	8	Инструменты контроллинга
5	Методы и инструменты контроллинга	10	Построение системы показателей контроллинга
Итого:		64	

Содержание типовых заданий

1.1.1. Отечественная и международная практика контроллинга(СРС: 22)

Тематика: Отечественная и международная практика контроллинга

Тип: Реферат

Прикрепленные файлы: Темы рефератов. Практика контроллинга.docx

1.2.1. Организационно- методические основы контроллинга(СРС: 16)

Тематика: Позиционирование службы контроллинга в структуре управления организации.

Тип: Реферат

Прикрепленные файлы: Темы рефератов. Служба контроллинга.docx

1.2.2. Системы показателей в контроллинге(СРС: 8)

Тематика: Системы показателей в контроллинге

Тип: Домашнее задание

Прикрепленные файлы: Домашнее задание Системы показателей.docx

1.2.3. Инструменты контроллинга(СРС: 8)

Тематика: Инструменты контроллинга

Тип: Домашнее задание

Прикрепленные файлы: Домашнее задание Инструменты контроллинга.docx

1.2.4. Построение системы показателей контроллинга(СРС: 10)

Тематика: Построение системы показателей контроллинга

Тип: Домашнее задание

Прикрепленные файлы: Вопросы по Веб семинарам.docx

Темы письменных опросов

1.1. Методы и инструменты контроллинга

Тип: Тестирование

Тематика: Методы и инструменты контроллинга

Прикрепленные файлы: Тесты Контроллинг.docx

Вопросы к промежуточной аттестации

«Контролинг»

1. Зачет с оценкой (5 семестр)

Прикрепленные файлы: Вопросы к экзамену.docx

6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

а)основная литература:

Бергер Е.Г. Контроллинг [Электронный ресурс]: Учебно-методическое пособие / Бергер Е.Г. – М.: МИРЭА – Российский технологический университет, 2020. – 164 с. Режим доступа: <https://reader.lanbook.com/book/167622#1>

Куликова Т.А. Контроллинг : учеб. пособие / Т.А. Куликова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2018. – 116 с. Режим доступа: <https://reader.lanbook.com/book/162291#2> Практикум по контроллингу : учеб. пособие по направл. 080200 "Менеджмент" (профиль "Производствен. менеджмент") / Н. Г. Данилочкина [и др.]; МАИ (Нац. исслед. ун-т). Инженерно-эконом. ин-т "ИНЖЭКИН МАИ". Каф. производствен. менеджмента и маркетинга. - М. : Доброе слово, 2013. - 220 с. : ил

Контроллинг на промышленном предприятии: учебник/А.М. Карминский, С.Г.Фалько, И.Д. Грачев, Н.Ю. Иванова, С.Г.Маликова ;под ред А.М.Карминского, С.Г. Фалько.-М.:ИД «ФОРУМ»:Инфра-М,2013.-2013-304см.- высшее образование

б)дополнительная литература:

1. Вебер Ю.,Шеффер У. Введение в контроллинг. пер. с нем./под ред проф Фалько С.Г.- М.:Издательство НП " Объединение контроллеров",2014.-416

2. Хан Дитгер/Хунгенберг Харальд ПиК . Стоимостно - ориентированные концепции контроллинга: пер с нем./Под ред.Л.Г. Головача, М.Л.Лукашевича и др.-М.:Финансы и статистика,2005.-928.с.:ил

3. Каплан Роберт С.,Нортон Дейвид П.Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/пер. с англ.-М.:ЗАО «Олимп Бизнес»,2013.-512.с

4. Контроллинг в банке: Учебное пособие / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, А.А.Жевага и др.; Под ред. проф. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с

5. Ивашкевич, В. Б. Оперативный контроллинг / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. – 158 с.

6. Казакова Н.А., Александрова А.В., Кондрашева Н.Н., Курашова С.А. Стратегический менеджмент: Учебник/под ред.д-ра экон.наук , проф. Казаковой Н.А.-М.:ИНФРА-М.2013-320стр.

7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование /Horvath & Partners; пер. с нем.-3-изд.-М.:Альпина Бизнес Букс, 2008.-269с.- (Серия "Модели менеджмента ведущих корпораций")

Литература из электронного каталога:

1. Хан Д. ПиК.Планирование и контроль:концепция контроллинга . Финансы и статистика, 1997. - 800 с.

2. Данилочкина Н.Г., Чернер Н.В. Контроллинг учеб. пособие для студ. по спец. 060800 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" . Доброе слово, 2007. - 294 с.

7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронным библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Наименование ресурса	Интернет-ссылка на ресурс
"ZNANIUM.COM"	
Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM".	http://znanium.com
ООО "Издательство Лань"	
Электронная библиотечная система ООО "Издательство Лань".	e.lanbook.com
ООО "Электронное издательство ЮРАЙТ"	
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС "Легендарные книги"	http://biblio-online.ru , https://biblio-online.ru/catalog/legendary
Электронная библиотека МАИ	
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ).	http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России	
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России.	http://elsau.ru
Библиотека РФФИ	
Библиотека РФФИ	http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	http://window.edu.ru/
Polpred.com	
Polpred.com. Обзор СМИ	http://polpred.com
ООО "РУНЭБ"	
Электронная библиотечная система eLIBRARY.	http://elibrary.ru
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт"	
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт".	http://text.rucont.ru
ООО "ИВИС"	
ООО "ИВИС".	http://ivis.ru
ООО "Интегратор авторского права"	
ООО "Интегратор авторского права" IQlib.	http://www.iqlib.ru/
ФГБУ "РГБ"	
Электронная библиотека диссертаций РГБ.	http://dvs.rsl.ru

Национальная электронная библиотека (НЭБ).	http://нэб.рф
ИП НЭИКОН	
Некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум".	http://archive.neicon.ru
Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив).	http://link.springer.com/
Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив).	http://www.tandfonline.com/
База данных GreenFile компании EBSCO.	http://www.greeninfoonline.com .
Внешнеэкономическое объединение "Академинторг"	
American Physical Society American Mathematical Society	http://publish.aps.org/ http://www.ams.org/mathscinet/index.html
ФГБУ "ГПНТБ России"	
База данных Web of Science (правообладатель - Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. - Clarivate Analytics).	www.webofscience.com
База данных Scopus издательства Elsevier.	http://scopus.com
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	http://link.springer.com/ http://www.nature.com/
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД MathSciNet via EBSCOhost .	http://search.ebscohost.com
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier.	http://www.sciencedirect.com http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct
РФФИ	
Научные полнотекстовые англоязычные журналы American Chemical Society.	http://pubs.acs.org .

8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Эффективным способом развития творческих способностей студентов при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку студентами материала прошедших контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа студентов проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких студентов, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе студентов над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет, во-первых, оперативно (на следующей лекции) снимать возникающие вопросы и, во-вторых, создавать багаж знаний по дисциплине задолго до промежуточной аттестации.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

При изучении материала необходимо делать акцент не на зазубривании материала, а на понимание его физической сути, что развивает мышление и позволяет понять методологию изучаемой дисциплины.

Методические рекомендации к заданиям:

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с методологией контроллинга и практикой внедрения системы контроллинга в организациях

В рамках учебного процесса взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий. Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

К практическим занятиям необходимо готовиться заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы.

Материалы для успешного освоения дисциплины: опорный конспект лекций; тестовые задания; задания для самостоятельной проработки, размещены на портале учебно-методической работы университета и кафедры.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

Рекомендуется следующим образом планировать и организовать время, необходимое на изучение дисциплины «Контроллинг».

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на

контрольные вопросы. Творчески подойти к подготовке своего участия в дебатах, круглых столах, деловых играх.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 час. в неделю , всего в неделю – 2 час. 30 минут ;
- в течение недели 1 час. работать с литературой в библиотеке (электронной библиотеке);
- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

При подготовке к экзамену по дисциплине «Контроллинг» обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях. Особое место среди форм контроля занимает тестирование по темам дисциплины «Контроллинг». Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины «Контроллинг».

Выполнение домашнего студента является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

Самостоятельная работа обучающихся является неотъемлемым элементом изучения дисциплины «Контроллинг». В ходе самостоятельной работы происходит формирование знаний, умений и навыков в учебной, научно-исследовательской, профессиональной деятельности, формирование общекультурных и профессиональных компетенций будущего бакалавра. Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуются самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы, материалов периодической печати, интернет-ресурсов.

Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению лекционного материала и используются при выполнении заданий практических занятий. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы, связанные с анализом проблем современного менеджмента. Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время проработки лекционных занятий. Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины «Контроллинг» включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр.

Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (глоссария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается в своей образовательной практике. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При освоении дисциплины «Контроллинг» по использованию информационных технологий преподаватель рекомендует студентам использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet.

9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Дисциплина ориентирована на применение компьютерной техники, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронной библиотеки МАИ для поиска, сбора, хранения, обработки и представления информации.

Программное обеспечение, Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы:

1. НП «Объединение Контроллеров» <http://www.controlling.ru/>
2. Международное Объединение Контроллеров (Internationaler Controller Verein - ICV) <http://www.controllerverein.com/>
3. Журнал «Контроллинг» <http://www.controlling.ru/>
4. Сайты крупнейших национальных компаний мира <http://www.bravica.ru/prime/national.htm>
5. Консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers (Pricewaterhouse Coopers) <http://www.pwc.ru/>
6. Консалтинговая компания KPMG (KPMG) <http://www.kpmg.com>
7. Консалтинговая компания Ernst & Young (Ernst&Young) <http://consulting-company.ru/ey.com>

10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекционные занятия
 - 1.1. Комплект электронных презентаций/слайдов.
 - 1.2. Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук).
 - 1.3. Наличие литературы по дисциплине.
2. Практические занятия
 - 2.1. Компьютерный класс.
 - 2.2. Презентационная техника (проектор, экран, ноутбук).
 - 2.3. Пакеты ПО общего назначения (текстовые и графические редакторы).
 - 2.4. Тестовая система в компьютерном классе кафедры.
 - 2.5. Доступ к Интернет-ресурсам

Аннотация рабочей программы

Дисциплина Контролинг является частью Блока 1 Дисциплины дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на Ступино факультете «Московский авиационного института (национального исследовательского университета)» кафедрой (кафедрами) ЭиУ.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций: ПКР-15.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с: методологией контроллинга и практикой внедрения системы контроллинга в организациях.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: Самостоятельная работа, Лекция, Практическое занятие.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: рубежный контроль в форме Тестирование и промежуточная аттестация в форме Зачет с оценкой (5 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (10 часов), практические (10 часов), лабораторные (0 часов) занятия и (88 часов) самостоятельной работы студента. Для достижения поставленной цели при изучении дисциплины решаются следующие задачи:

- Раскрываются теоретические основы контроллинга, его цели и задачи, сфера применения;
- Изучается взаимодействие контроллинга и менеджмента в рамках управленческого цикла;
- Рассматриваются виды и объекты контроллинга;
- Анализируются тенденции использования инструментария контроллинга в практике управления российских и зарубежных компаний;
- Исследуются требования к системе контроллинга для крупных компаний и предприятий малого бизнеса;
- Рассматриваются ИТ- решения задач контроллинга
- Формируются навыки самостоятельного изучения учебной и научной литературы применительно к рассматриваемым вопросам

Прикрепленные файлы

Тесты Контролинг.docx

Тема 2. Методы и инструменты контроллинга

Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата: РП46, У-9, Р-16

Тестовые задания Контролинг

1. Главной задачей контроллинга является:

- а) контроль за производственными процессами на предприятии;
- б) обеспечение информационно - методической поддержки принятия управленческого решения;
- в) обеспечение движения информации;
- г) учет и анализ затрат

2. В задачи контроллинга входит:

- а) построение системы стратегических и оперативных целевых показателей деятельности предприятия;
- б) исследование альтернативных вариантов достижения поставленных целей;
- в) группировка и обобщение затрат и результатов в различных аналитических разрезах;
- г) все ответы верны;

3. Информационное обеспечение управления узкими местами в производственных и коммерческих направлениях деятельности предприятия производится при использовании:

- а) системы стратегического контроллинга;
- б) системы стратегического планирования;
- в) системы учета и анализа затрат по всем стадиям жизненного цикла продукции, стадиям процесса создания потребительской стоимости;
- г) методики анализа потенциала.

4. Функции контроллера в соответствии с миссией International Group of Controlling:

- а) обеспечение прозрачности в таких областях как стратегия, измерение результатов деятельности, финансы, бизнес-процессы;
- б) координация целей и планов, организация системы внутренней отчетности;
- в) разработка процессов по определению целей, планированию и управленческому контролю;
- г) составление финансовой отчетности;

5. Система сбалансированных показателей будет сбалансированной в том случае, когда?

- а) итоги дебетовых оборотов равны итогам кредитовых оборотов по тем счетам бухгалтерского учета, на которых обобщается информация по подконтрольным показателям;
- б) производится балансирование финансовых и нефинансовых показателей;
- в) производится балансирование соотношения долгосрочных и краткосрочных финансовых показателей;
- г) производится балансирование соотношения внутренних и внешних показателей.

6. Укажите подконтрольный показатель, относящийся к проекции потребителей в системе сбалансированных показателей:

- а) процент удерживаемых покупателей;
- б) время доставки;
- в) рост доходов от текущих покупателей;
- г) индекс удовлетворенности сотрудников.

7. Контроль результатов наиболее эффективен при выполнении следующего условия:

- а) знание желаемых результатов;
- б) возможность оказывать влияние на достижение желаемых результатов;
- в) возможность эффективного измерения результатов деятельности;
- г) должны выполняться все указанные условия.

8. Предоставление менеджерам необходимой для управления информации производится в ходе реализации:

- а) измерительной функции контроллинга;
- б) функции внутреннего контроля деятельности предприятия;
- в) сервисной функции контроллинга;
- г) корректирующей функции контроллинга.

9. Назовите качество «Измерители или процесс измерений должны устойчиво обеспечивать получение обоснованных результатов. Ошибки измерений должны удовлетворять принятым статистическим предпосылкам или быть минимизированы»:

- а) комплексность;
- б) надежность;
- в) понятность;
- г) экономическая оправданность;

10. Контроль результатов наиболее эффективен при выполнении следующего условия:

- а) знание желаемого результата;
- б) возможность оказывать влияние на достижение результатов;
- в) возможность эффективного измерения результатов;
- г) должны выполняться все условия.

11. От чего зависит принятие решения об организации системы контроллинга на предприятии:

- а) От желания руководителя.
- б) От организации управленческого учета на предприятии.
- в) От организационной структуры.
- д) От информационных потоков внутри предприятия.

12. Существуют две исторически сложившиеся модели контроллинга:

- а) американская и французская;
- б) германская и французская;
- в) американская и японская;
- г) американская и германская.

13. На каком историческом этапе развития контроллинга в России контроллинг рассматривается как учет затрат и результатов?

- а) 1991-1995 гг.;
- б) 1996-1997 гг.;
- в) 1998-2000 гг.;
- г) с 2000 г.

14. В какой концепции информационной базой контроллинга являются данные внутреннего производственного учета?

- а) контроллинг как управленческий учет;
- б) системообразующий контроллинг;
- в) контроллинг как планирование и контроль;
- г) контроллинг как управляющая информационная система.

15. К «плюсам» создания службы контроллинга относятся:

- а) изменение устоявшейся организационной структуры управления;
- б) чрезмерное усиление влияния службы контроллинга на другие подразделения предприятия;
- в) перераспределение функции между подразделениями предприятия;
- г) появление конкретного лица, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.

16. К личностным качествам контроллера не относится:

- а) знание деловой этики;
- б) умение абстрагироваться от рутинной деятельности;
- в) владение навыками психологической поддержки;
- г) умение читать и анализировать баланс.

17. К инструментам стратегического контроллинга относят:

- а) система сбалансированных показателей;
- б) дорожная карта ;
- в) ERP;
- г) ARIS

18. К задачам оперативного контроллинга относится:

- а) постановка стратегических целей и разработка стратегии развития предприятия;
- б) контроль тактических показателей;
- в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;
- г) определение узких мест тактического управления.

19. Предпосылкой возникновения контроллинга является

- а) мода на нововведения
- б) наукоемкость выпускаемой продукции
- в) изобретение интернета
- г) рост объемов и сложности управленческой деятельности

20. Виды контроллинга:

- а) открытый и закрытый;
- б) внутренний и внешний
- в) теоретический и практический;
- г) стратегический и оперативный

21. Инструментом контроллинга является

- а) компьютер и сканер;
- б) калькулятор
- в) молоток и зубило;
- г) информационные панели;

22. К контроллингу ресурсов относят :

- а) контроллинг финансов
- б) контроллинг персонала
- в) контроллинг маркетинга
- г) контроллинг рисков

23. К контроллингу результатов относят

- а) контроллинг рисков
- б) контроллинг проектов
- в) контроллинг результативности
- г) контроллинг

ЛОГИСТИКИ

24. К контроллингу процессов не относят :

- а) контроллинг производства
- б) контроллинг персонала
- в) контроллинг маркетинга
- г) контроллинг проектов

25. Направление контроллинга связанное с контролем экономичности и согласованности процессов складирования и транспортирования материальных ресурсов:

- а) контроллинг инвестиций
- б) контроллинг логистики
- в) контроллинг маркетинга
- г) контроллинг результативности

**Примерный перечень вопросов к экзамену
по курсу «Контроллинг»**

1. Какие этапы можно выделить в эволюции взглядов на контроллинг?
2. В чем заключается роль контроллинга в управлении организацией?
3. Какое место занимает мониторинг в системе контроллинга?
4. Охарактеризуйте инструменты стратегического контроллинга?
5. Выделите классификационные признаки и объекты контроллинга?
6. Как можно организовать службу контроллинга на предприятии?
7. В чем заключается миссия контроллера, по мнению International Group of Controlling?
8. Приведите примеры управления по отклонениям. Каким образом управление по отклонениям изменяет содержание работы менеджера?
9. Что представляет собой система интерактивного контроля?
10. Раскройте требования к системе показателей в контроллинге?
11. Какова логика построения пирамиды контроллинга?
12. Назовите отличия контроллинга от управленческого учета
13. Функции и задачи службы контроллинга
14. Механизм контроллинга.
15. Перспективы контроллинга в России
16. Контроллинг в системе бюджетирования
17. Матрица подходов к организации контроля Н. Макинтош
18. Рычаги контроля по Г. Минцбергу
19. Система границ контроля.
20. Категории процедур внутреннего контроля.
21. Система убеждений в контроллинге.
22. Организационно-методический комплекс контроллинга.
23. Компоненты модуля контроллинга в ERP-системах
24. Контроллинг в контексте TQM
25. Контроллинг в контексте концепции Stakeholder

Темы рефератов. Практика контроллинга.docx

Темы рефератов. Отечественная и международная практика контроллинга

Цель - провести оценку уровня достижения результата: РП-46;Р-16;У-5;РП-47;РП-48;

РП-51

1. Контроллинг персонала
2. Контроллинг проектов
3. Контроллинг логистики
4. Контроллинг рисков
5. Контроллинг финансов
6. Контроллинг производства
7. Контроллинг прибыли
8. Контроллинг бизнес-процессов
9. Контроллинг маркетинга
10. Контроллинг снабжения

N	Ши фр	Результат освоения
1	У-5	Уметь выносить аргументированные суждения по экономическим вопросам;
2	У-9	Уметь моделировать сценарии развития ситуации в зависимости от принимаемых решений.
3	РП4 6	Знать содержание современных концепций контроллинга; основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; теоретические и практические подходы к проведению мониторинга эффективности процедур и процессов управления
4	РП4 7	Владеть навыками проведения мониторинга и контроля основных показателей результативности деятельности организации; составления управленческой отчетности
5	РП4 8	Уметь формировать отчетность по результатам контроля значений показателей деятельности предприятия и выявлять причины возникших отклонений
6	Р 16	Владеет навыками использования современных образовательных и информационных технологий для уточнения информации о предмете профессиональной деятельности и получения новых знаний
7	Р51	Владеть навыками моделирование процессов и систем, на основе системного подхода и использования моделей для описания и прогнозирования ситуаций, осуществления их качественного и количественного анализа

Темы рефератов. Служба контроллинга.docx

Темы рефератов. Позиционирование службы контроллинга в структуре управления организации.

Цель - провести оценку уровня достижения результата: РП-46;Р-16

11. Характеристика трудовых функций "специалиста по контроллингу" профессионального стандарта РФ.
12. Взаимоотношения менеджера и контроллера.
13. Структура и состав службы контроллинга в банках
14. Структура и состав службы контроллинга в промышленных организациях
15. Структура и состав службы контроллинга в организациях малого бизнеса
16. Структура и состав службы контроллинга в некоммерческих организациях
17. Структура и состав службы контроллинга в интегрированных корпоративных структурах
18. Организационно- методическое обеспечение службы контроллинга.
19. Миссия контроллера и функциональные задачи , по мнению International Group of Controlling
20. Организационные модели контроллинга: немецкая и американская.

Доашнее задание Системы показателей.docx

Домашнее задание. Системы показателей в контроллинге

Цель - провести оценку уровня достижения результата: РП-48,Р-51,У-5

1. Каковы основные задачи и инструменты контроллинга внешней среды?
2. Приведите пример показателей контроллинга маркетинга?
3. Назовите задачи контроллинга производства?
4. Охарактеризуйте инструменты контроллинга производства?
5. В чем особенности контроллинга финансовых результатов?
6. Сформулируйте назначение метода и цель анализа отклонений

Основные виды отклонений	Цель анализа
Абсолютные отклонения	
Относительные отклонения	
Селективные отклонения	
Кумулятивное отклонение	
Отклонения во временном разрезе: план-факт, факт-факт, факт-желаемая величина	

7. Опишите способы построения системы показателей в контроллинге

Название	Сущность
Логико-дедуктивные системы	
Эмпирико дедуктивные системы	

8..Каким образом с помощью сбалансированной системы показателей реализуются функции контроллинга?

9. Опишите механизм контроллинга.

10. Перечислите инструменты контроллинга, которые являются комплексными с точки зрения отношения к отдельным подсистемам управления.

Домашнее задание Инструменты контроллинга.docx

Домашнее задание Тема. Инструменты контроллинга

Цель - провести оценку уровня достижения результата: Р-51;РП 48;РП-47;У-5

Задача: Обозначьте инструменты контроллинга по видам контроллинга

№, п/п	Виды контроллинга	Цель контроллинга	Инструменты контроллинга
	Контроль инноваций	Надзор за ходом реализации проекта	
	Контроль инвестиций	Оптимизация затрат, продаж, прибылей и инвестиций	
	Контроль качества	Управление затратами, влияющими на качество продукта	
	Контроль производства	Управление затратами на производстве	
	Контроль бизнес-процессов	Управление бизнес-процессами	
	Контроль рисков	Управление затратами и результатами в сравнении показателей конкурентов	
	Стратегический контроллинг	Стратегическое управление затратами	

Вопросы по Веб семинарам.docx

Домашняя работа. «Web-based seminar»

Цель : формирование результатов РП-46;У-9, Р16, Р-51

Задача: прослушать вебинар и ответить на вопросы «Web-based seminar»

1. Как создать систему KPI? <http://kochnev-a-f.livejournal.com/20303.html>

- Как должен быть организован проект по разработке KPI?
- На каких принципах строится система показателей?
- Какие этапы необходимо пройти при разработке KPI?
- Как организовать внедрение системы показателей?
- Каковы типичные ошибки при разработке и внедрении системы?
- Почему KPI не панацея?
-

2. Как построить систему целевого управления компанией
http://company.iteam.ru/action/seminar/venture_management/webinar_record.htm

- Как устроена система целей и показателей, обеспечивающая полный контроль над бизнесом?
- В чем смысл таких понятий как: контроллинг, BSC, KPI, какая от них польза и как они "работают" в системе целевого управления?
- Какие показатели используются на различных уровнях управления и как они разрабатываются?
- Как подойти к созданию системы целевого управления бизнесом и что нужно для этого сделать?
- С чего начать построение системы целевого управления?
- Сколько проекций контроллинга целесообразно использовать для крупного промышленного предприятия.