

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
и образовательным инновациям

О.Н. Здрок

« 9 » декабря 2020 г.

Регистрационный № УД-9252/уч.

Management Accounting and Financial Planning

*Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности:*

1-25 80 01 Economics

Профилизация: Economics and Management at Enterprise

2020 г.

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-25 80 01-2019 и учебного плана Рег. № Е25а-109/уч. от 11.04.2019 г.

СОСТАВИТЕЛЬ:

И.П. Деревяго, заведующий кафедрой корпоративных финансов БГУ, доцент, к.э.н.

РЕЦЕНЗЕНТ:

Т.Н. Долинина, профессор кафедры экономики и управления БГТУ, доцент, к.э.н.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой корпоративных финансов БГУ

(протокол № 4 от 30.11.2020

Научно-методическим Советом БГУ

(протокол № 2 от 07.12.2020)

Зав. кафедры



Деревяго И.П.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цели и задачи учебной дисциплины

Цель учебной дисциплины – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, выработка аналитико-творческого мышления в области управленческого учета и финансового планирования.

Для достижения поставленных целей предлагается решение следующих **задач**:

- изучить содержание и назначение управленческого учета и финансового планирования;
- сформировать представление о роли управленческого учета в системе управления предприятием;
- выработать профессиональные навыки разработки финансовой документации управленческого характера;
- овладеть основными методами учета затрат и финансовых результатов;
- сформировать профессиональные навыки постановки управленческого учета и организации финансового планирования на предприятии.

Учебная дисциплина Management Accounting and Financial Planning (на английском языке) относится к Optional module «Modern management 2» дисциплинам по выбору компонента учреждения высшего образования. Программа составлена с учетом межпредметных связей с учебной дисциплиной «Проектный менеджмент» («Project Management»).

Требования к компетенциям

Освоение учебной дисциплины «Management Accounting and Financial Planning» (на английском языке) должно обеспечить формирование следующих **углубленных профессиональных и специализированных компетенций**:

УПК-3. Владеть современными методами планирования и оптимизации налоговых платежей, методикой оценки налоговых рисков, анализировать налоговую ситуацию, оценивать уровень налоговой нагрузки и эффективность применяемых налоговых решений.

СК-10. Знать основные виды финансовых инструментов и области их использования.

В результате освоения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- подходы к организации системы учета затрат на предприятии;
- методологию калькулирования себестоимости и формирования финансовых результатов;

– порядок составления финансовых планов и формирования бюджетов организации;

уметь:

– анализировать издержки предприятия и разрабатывать меры по их оптимизации;

– составлять управленческую отчетность, используя подходы бухгалтерского учета, финансового, оперативного и управленческого учета;

– разрабатывать финансовые планы организации на различных уровнях ее управления;

владеть:

– основными приемами и навыками расчета себестоимости отдельных изделий;

– навыками оценки эффективности принятых управленческих решений и использованием соответствующих критериев, навыками финансового планирования и бюджетирования;

– навыками составления бюджетов разных уровней и прогноза основных финансовых показателей деятельности предприятия и его отделов, филиалов.

Структура учебной дисциплины

Дисциплина изучается студентами дневной формы получения образования дисциплина во 2 семестре. Всего на изучение учебной дисциплины «Management Accounting and Financial Planning» (на английском языке) для очной формы получения высшего образования отведено 108 часов, в том числе 36 аудиторных, из них: лекции – 18 часов, практические занятия – 12 часов, управляемая самостоятельная работа – 6 часов ДО.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Форма текущей аттестации – зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Управленческий учет в системе финансового управления организацией.

Понятие управленческого учета, его предмет. Влияние организационной структуры управления организацией на построение системы управленческого учета. Объекты. Методы. Принципы и модель управленческого учета организации. Его место в системе управления предпринимательской деятельностью. Виды учета и различия между ними. Учетная политика организации. Функции бухгалтера-аналитика.

Тема 2. Система информационного обеспечения управленческого учета. Внутренняя финансовая отчетность предприятия.

Информационное обеспечение управленческой деятельности организации. Пользователи управленческой и финансовой информации. Требования к качеству управленческой и финансовой информации. Принципы составления управленческой и финансовой отчетности. Концепция центров ответственности. Теория центров ответственности в организации. Экономическое содержание центра ответственности. Типы центров ответственности.

Внутренняя отчетность. Сущность, значение и правила построения сегментарной отчетности. Условия и принципы построения сегментарной отчетности. Сегментарная отчетность как основа оценки деятельности центров ответственности. Порядок построения и возможности применения информации сегментарной отчетности организации.

Тема 3. Учет затрат на предприятии и их классификация.

Экономическая сущность издержек. Сущность понятий: затраты, издержки, расходы. Основные признаки классификации затрат. Классификация затрат для расчета себестоимости, оценки запасов и определения величины полученной прибыли. Классификация затрат для принятия решений и планирования. Классификация затрат для осуществления контроля и регулирования.

Тема 4. Система калькулирования себестоимости.

Понятие себестоимости продукции: ее состав и виды. Роль калькулирования себестоимости продукции в управлении организацией. Принципы калькулирования. Попроцессный, попередельный, позаказный и функционально-стоимостной методы калькулирования. Калькулирование полной и производственной себестоимости. Калькулирование себестоимости по переменным расходам (директ-костинг). Фактический и нормативный методы учета затрат и калькулирования.

Тема 5. Использование управленческого учета в системе принятия управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений на предприятии. Метод дифференциации издержек. Анализ безубыточности производства. Эффект операционного рычага. Планирование ассортимента продукции, подлежащей

реализации. Принятие решений по ценообразованию. Определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора. Решения о реструктуризации бизнеса.

Тема 6. Система финансового планирования в организации.

Место финансового планирования в системе управленческого учета. Виды финансовых планов. Функции и виды бюджета. Планирование деятельности. Внутрипроизводственное планирование центров ответственности. Разработка и реализация бюджета организации.

Тема 7. Бюджетирование как элемент системы управленческого учета на предприятии.

Виды бюджетов предприятия. Методы разработки бюджета продаж. Производственная программа. Бюджет прямых материальных затрат. Бюджет трудовых затрат. Бюджет накладных расходов. Бюджет затрат на производство и реализацию. Бюджет прибылей и убытков. Разработка инвестиционного бюджета. Финансовый бюджет. Бюджет денежных средств.

CONTENT OF EDUCATIONAL MATERIALS

Topic 1. Management accounting in the organization's financial management system.

The concept of management accounting, its subject. The influence of the organizational structure of the organization's management on the construction of the management accounting system. Objects. Methods. Organization principles and management accounting model. Its place in the business management system. Types of accounting and between them. Accounting policy of the organization. Analytical accountant functions.

Topic 2. Information support system for management accounting.

Internal financial reporting of the enterprise. Information support for management activities. Users of management and financial information. Requirements for the quality of management and financial information. Principles of drawing up management and financial reporting. Responsibility centers concept. The theory of responsibility centers in an organization. The economic content of the center of responsibility. Types of Responsibility Centers.

Internal reporting. Essence, meaning and rules of segment reporting. Conditions and principles for constructing segment reporting. Segment reporting as a basis for assessing the activities of responsibility centers. The order of construction and the possibility of using a segmental organization.

Topic 3. Accounting for enterprise costs and their classification.

The economic essence of costs. The essence of the concepts: costs, costs, costs. The main signs of cost classification. Cost classification for costing, inventory valuation, and profit margins. Classification of costs for decision making and planning. Classification of costs for control and regulation.

Topic 4. Costing system.

The concept of the cost of production: its composition and types. The role of calculating the cost of production in the organization of the organization. Calculation principles. Process-by-process, by-pass, order-by-order and functional-cost methods of calculation. Calculation of total and production costs. Calculation of the cost of variable costs (direct costing). Actual and normative cost accounting and calculation methods.

Topic 5. The use of management accounting in the management decision-making system.

The process of making management decisions at the enterprise. Cost differentiation method. Analysis of production break-even. Operating Leverage Effect. Product assortment planning, call sales. Making decisions on pricing. Determination of the product structure taking into account the limiting factor. Business restructuring decisions.

Topic 6. The system of financial planning in the organization.

Place of financial planning in the management accounting system. Types of financial plans. Functions and types of the budget. Activity planning. In-house planning of responsibility centers. Development and implementation of a budgetary organization.

Topic 7. Budgeting as an element of the management accounting system at the enterprise.

Types of enterprise budgets. Sales budgeting methods. Manufacturing program. Direct material cost budget. Labor budget. Overhead budget. Production and execution cost budget. Profit and loss budget. Development of an investment budget. Financial budget. Cash budget.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Дневная форма получения образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Управленческий учет в системе финансового управления организацией	2	1					Контрольный опрос, рефераты
2.	Система информационного обеспечения управленческого учета. Внутренняя финансовая отчетность предприятия	2	1					Контрольный опрос, рефераты
3.	Учет затрат на предприятии и их классификация	2	2					Рефераты, решение задач
4.	Система калькулирования себестоимости	2	2					Рефераты, решение задач
5.	Использование управленческого учета в системе принятия управленческих решений	4	2				4 ДО	Решение задач, проектная работа
6.	Система финансового планирования в организации	4	2				2 ДО	Анализ конкретных ситуаций, проектная работа
7.	Бюджетирование как элемент системы управленческого учета на предприятии	2	2					Рефераты, решение задач
	ИТОГО: 36	18	12				6	

EDUCATIONAL AND METHODOLOGICAL MAP OF EDUCATIONAL DISCIPLINE

Full-time education

Number of topic (theme)	Title of topic, chapter	Number of class hours					Independent work	Form of knowledge control
		Lectures	Practical classes	Seminars	Laboratory classes	Other		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Management accounting in the organization's financial management system	2	1					Quiz, essay
2	Information support system for management accounting	2	1					Quiz, essay
3	Accounting for enterprise costs and their classification	2	2					Exercises, essay
4	Costing system	2	2					Exercises, essay
5	The use of management accounting in the management decision-making system	4	2				4 DS	Exercises, project work
6	The system of financial planning in the organization	4	2				2 DS	Case study, project work
7	Budgeting as an element of the management accounting system at the enterprise	2	2					Exercises, essay
	In total: 36	18	12				6	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Перечень основной литературы

1. Baker, H. Kent (Harold Kent), Understanding financial management: a practical guide / H. Kent Baker and Gary E. Powell. – 1st ed. – 2005.
2. Crouhey, M./Galai, D./Mark, R.: The Essentials of Risk Management, McGraw-Hill – 2014.
3. Eugene F. Brigham, Joel F. Houston Fundamentals of Financial Management, 12th edition Eugene F. Brigham, Joel F. Houston. – 2009.
4. Horngren, C. T. Cost accounting: a managerial emphasis. – Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall – 2012.
5. Lanen, W.N. Fundamentals of cost accounting. –New York: McGraw–Hill/Irwin. – 2011.
6. Malashenkova Olga and others. Development of a strategy of financing and a financial plan // START-UP PROJECTS BUSINESS PLANNING - SUCSID Inter-universities Start-Up Centres for Students' Innovations Development and Promotion 530349-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-JPHES.
7. Marsh, Clive (Clive Mark Heath) Financial management for non-financial managers / Clive Marsh. – 2012.
8. Richard A. Brealey Principles of corporate finance / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin, Allen.—10th ed., 2011.
9. Van Horne, James C. Fundamentals of financial management / James C. Van Horne, John M. Wachowicz. – 13th ed., 2008.

Перечень дополнительной литературы

1. Апчерч, Алан. Управленческий учет: принципы и практика / Алан Апчерч. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 952 с.
2. Бойко, Е. А. Бухгалтерский управленческий учет / Е.А. Бойко. – М.: Феникс, 2019. – 380 с
3. Волкова, О.Н. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / О. Н. Волкова. – М.: Юрайт, 2017. – 461 с.
4. Теплова, Т. В. Эффективный финансовый директор : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Т. В. Теплова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 507 с.
5. Рогова, Е. М. Основы управления финансами и финансовое планирование / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. – М.: Издательство Вернера Регена, 2019. – 256 с.
6. 19. Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 288 с.

7. Чая, В.Т. Управленческий учет : учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / В.Т. Чая, Н. И. Чупахина (МГУ им. М.В. Ломоносова). – М. :Юрайт, 2017. – 332 с.

Перечень рекомендуемых средств диагностики и методика формирования итоговой оценки

В процессе преподавания дисциплины «Management Accounting and Financial Planning» (на английском языке) используется текущий и итоговый контроль знаний. Учебным планом предусмотрен итоговый контроль знаний в форме зачета. Текущий контроль в процессе проведения занятий по дисциплине включает следующие методы диагностики результатов знаний: устная проверка полученных знаний при проведении практических занятий, проектные работы, решение задач, подготовка рефератов.

В процессе преподавания дисциплины используется *рейтинговая система оценки знаний*. Итоговая оценка по дисциплине определяется исходя из работы студента в течение всего семестра (текущий контроль знаний) и оценки по зачету (итоговый контроль знаний). Оценка текущей успеваемости формируется следующим образом:

- ответы на практических занятиях – 20 %;
- проектная работа – 30 %;
- подготовка реферата – 20 %;
- решение задач – 30 %.

Вес оценки по текущей успеваемости в итоговой оценке составляет 50%, экзаменационной оценки – 50 %.

Примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы

На управляемую самостоятельную работу для студентов дневной формы обучения отведено 6 аудиторных часов.

УСР 1 (4 часа). *Использование управленческого учета в системе принятия управленческих решений.*

Для выполнения задания студент разрабатывает план производства определенного продукта (услуги). На основе данного плана проводится расчет затрат с выделением переменных и постоянных и определяется безубыточный объем производства.

Форма контроля – проектная работа.

УСР 2 (2 часа). *Система финансового планирования в организации.*

С учетом информации о затратах и финансовых результатах, полученных в результате выполнения УСР 1, студент планирует основные финансовые

показатели деятельности предприятия, определяет бюджеты финансирования по основным центрам ответственности.

Форма контроля – проектная работа.

Примерная тематика практических занятий

Практическое занятие № 1. Управленческий учет в системе финансового управления организацией

Практическое занятие № 2. Система информационного обеспечения управленческого учета. Сегментарная отчетность предприятия

Практическое занятие № 3. Учет затрат на предприятии и их классификация

Практическое занятие № 4. Система калькулирования себестоимости

Практическое занятие № 5. Использование управленческого учета в системе принятия управленческих решений.

Практическое занятие № 6. Система финансового планирования в организации

Практическое занятие № 7. Бюджетирование как элемент системы управленческого учета на предприятии

Примеры практических задач

Задача 1.

Выручка предприятия за текущий месяц составила 1800 тыс. руб., себестоимость – 1300 тыс. руб. Чему будет равна прибыль, если выручка увеличится на 180 тыс. руб., при условии, что сила операционного рычага равна 3:

Задача 2.

Постройте график безубыточности, рассчитайте точку безубыточности аналитически, если известно: переменные затраты на единицу продукции составляют 50 руб., постоянные затрат на весь объем – 1000 руб., цена единицы продукции – 105 руб. Предприятие производит 30 шт. продукции. Как изменится значение точки безубыточности, если при прочих равных условиях: а) повысится стоимость материалов на 20 %; б) цена на продукцию увеличится на 30 %; в) постоянные затраты снизятся на 10 %; д) объем продукции увеличится до 40 шт.

Задача 3.

Разработайте платежный календарь на 1.01.2020 г. Если известно, что организация имеет следующие доходы: 1. Поступила на счет выручка от реализации продукции в размере 1000 руб., оплачена дебиторская задолженность в размере 250 руб., получен кредит в размере 2500 руб. Расходы на эту дату состоят: требуется выплатить заработную плату работникам в размере 2100 руб., уплатить налоги в размере 850 руб. Дайте рекомендации директору о полученных результатах в результате составления платежного календаря.

Задача 4.

Разработайте финансовый план на год для торговой организации, в которой работает 15 человек, ассортимент продукции мужская и женская одежда. Детали деятельности организации обоснуйте самостоятельно.

Задача 5.

Разработайте финансовый план на год кофейни, в которой работает 3 человека, она специализируется на продаже кофе и чая в ассортименте, а также пирожных. Детали деятельности организации обоснуйте самостоятельно.

Описание инновационных подходов и методов к преподаванию учебной дисциплины

При организации образовательного процесса используются *практико-ориентированный подход, метод анализа конкретных ситуаций (кейс-метод) и метод проектного обучения*

Практико-ориентированный подход предполагает:

- освоение содержание образования через решения практических задач;
- приобретение навыков эффективного выполнения разных видов профессиональной деятельности;
- ориентацию на генерирование идей, реализацию групповых студенческих проектов, развитие предпринимательской культуры;
- использованию процедур, способов оценивания, фиксирующих сформированность профессиональных компетенций.

Метод анализа конкретных ситуаций (кейс-метод) предполагает:

- приобретение студентом знаний и умений для решения практических задач;
- анализ ситуации, используя профессиональные знания, собственный опыт, дополнительную литературу и иные источники.

Метод проектного обучения предполагает:

- способ организации учебной деятельности студентов, развивающий актуальные для учебной и профессиональной деятельности навыки планирования, самоорганизации, сотрудничества и предполагающий создание собственного продукта;
- приобретение навыков для решения исследовательских, творческих, социальных, предпринимательских и коммуникационных задач.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся

Целью самостоятельной работы является обучение умениям и навыкам принятия управленческих решений и составления финансовых планов на основе информации, полученной в результате эффективной организации системы управленческого учета.

Самостоятельная работа студентов направлена на формирование умений:

- экономически правильно проводить структурирование организации по центрам ответственности и ее сегментирование для целей управления;
- грамотно классифицировать затраты для расчета себестоимости, оценки запасов и определения величины полученной прибыли, для принятия решений и планирования, для осуществления контроля и регулирования;
- уметь применять методы калькулирования, соответствующие деятельности организации;
- осуществлять калькулирование полной и производственной себестоимости;
- обоснованно принимать управленческие решения по вопросам анализа безубыточности производства, оценки влияния эффекта операционного рычага, планирования ассортимента продукции, реструктуризации бизнеса и др.

Самостоятельная работа студентов направлена на формирование *навыков*:

- финансового планирования, анализа и контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятий;
- разработки новой документации управленческого характера;
- разработки финансовых планов, внутрипроизводственных планов центров ответственности в системе управленческого учета.
- разработки и реализация бюджета организации, производственной программы, бюджета прямых материальных затрат, бюджета трудовых затрат, бюджета накладных расходов, бюджета прибылей и убытков, инвестиционного бюджета и др.

Перечень тем рефератов по дисциплине «Management Accounting and Financial Planning»

1. Учет затрат по методу усеченной себестоимости, "директ-костинг", расчет плановых затрат, процессный расчет затрат.
2. Планирование производственной программы, выручки от оборота, издержек, анализ отклонений.
3. Финансовый контроллинг: задачи и подходы к финансовому регулированию (с точки зрения платежных потоков и с точки зрения запасов).
4. Интеграция систем планирования результатов и финансового планирования.
5. Разработка контроллингом концепции системы планирования.
6. Стратегическое, оперативное и тактическое планирование.
7. Определение контроллингом путей преобразования общих целей предприятия в цели определенных подразделений - составление бюджетов.
8. Методы бюджетирования.
9. Контроллинг во временном аспекте: оперативный и стратегический контроллинг.
10. Комплексные составляющие контроллинга. Системы показателей.

11. Системы показателей в руководстве всем предприятием и отдельными подразделениями.
12. Система отчетности, показатели и расчет затрат в области исследований и разработок.
13. Оценка эффективности исследований и разработок.
14. Определение ответственности за построение системы контроллинга.
15. Подготовительный этап, внедрение, оценка и совершенствование службы контроллинга.
16. Специфика сферы инновационной деятельности и ее учет при организации службы контроллинга на инновационном предприятии.

Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Management Accounting and Financial Planning»

1. Понятие управленческого учета, его предмет.
2. Влияние организационной структуры управления организацией на построение системы управленческого учета.
3. Объекты и методы управленческого учета.
4. Принципы и модель управленческого учета организации.
5. Место управленческого учета в системе управления предпринимательской деятельностью.
6. Виды учета и различия между ними.
7. Учетная политика организации.
8. Функции бухгалтера-аналитика.
9. Система информационного обеспечения управления организацией.
10. Пользователи управленческой и финансовой информации.
11. Требования к качеству управленческой и финансовой информации.
12. Принципы составления управленческой и финансовой отчетности.
13. Концепция центров ответственности. Теория центров ответственности в организации.
14. Экономическое содержание центра ответственности.
15. Типы центров ответственности.
16. Сущность понятий: затраты, издержки, расходы.
17. Основные признаки классификации затрат.
18. Классификация затрат для расчета себестоимости, оценки запасов и определения величины полученной прибыли.
19. Классификация затрат для принятия решений и планирования.

20. Классификация затрат для осуществления контроля и регулирования.
21. Себестоимость продукции: ее состав и виды.
22. Роль калькулирования себестоимости продукции в управлении организацией.
23. Принципы калькулирования, его объект и методы.
24. Попроцессный, попередельный, позаказный и функционально-стоимостной методы калькулирования.
25. Калькулирование полной и производственной себестоимости.
26. Калькулирование себестоимости по переменным расходам (директ-костинг).
27. Фактический и нормативный методы учета затрат и калькулирования.
28. Процесс принятия управленческих решений.
29. Метод дифференциации издержек.
30. Анализ безубыточности производства.
31. Эффект операционного рычага.
32. Планирование ассортимента продукции, подлежащей реализации.
33. Принятие решений по ценообразованию.
34. Определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора.
35. Решения о реструктуризации бизнеса.
36. Финансовое планирование в системе управленческого учета.
37. Функции и виды бюджета.
38. Планирование деятельности.
39. Внутрипроизводственное планирование центров ответственности.
40. Разработка и реализация бюджета организации.
41. Методы разработки бюджета продаж.
42. Производственная программа организации.
43. Бюджет прямых материальных затрат.
44. Бюджет трудовых затрат.
45. Бюджет накладных расходов.
46. Бюджет затрат на производство и реализацию.
47. Бюджет прибылей и убытков.
48. Разработка инвестиционного бюджета.
49. Финансовый бюджет.
50. Бюджет денежных средств.
51. Сущность, значение и правила построения сегментарной отчетности.
52. Условия и принципы построения сегментарной отчетности.

53. Сегментарная отчетность как основа оценки деятельности центров ответственности.

54. Порядок построения и возможности применения информации сегментарной отчетности организации.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
1. Competitive intelligence	Кафедра международного менеджмента	нет	Согласовано Протокол № 4 от 30.11.2020
2. Project management	Кафедра международного менеджмента	нет	Согласовано Протокол № 4 от 30.11.2020