

Белорусский государственный университет



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе и
образовательным инновациям

О.Н. Здрок

« 9 » декабря 2020 г.

Регистрационный № УД-9646/уч.

Промышленный аудит и контроллинг

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

1-26 80 04 Менеджмент

Профилизация: Управление в реальном секторе экономики

2020 г.

Учебная программа составлена на основе ОСВО 1-26 80 04-2019 и учебных планов Е26э-120/уч. от 31.07.2019.

СОСТАВИТЕЛИ:

О.Ю. Жуковская, доцент кафедры международного менеджмента Белорусского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент;

Е.В. Столярова, доцент кафедры международного менеджмента Белорусского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Е.В. Бертош, заведующий кафедрой «Бизнес-администрирование» Белорусского национального технического университета, кандидат экономических наук, доцент;

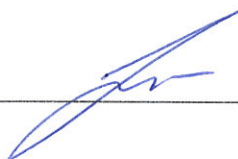
О.А. Наумович, зам. директора по международной научно-инновационной работе ГУ «БелИСА», кандидат экономических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой международного менеджмента
(протокол № 4 от 19 ноября 2020 г.);

Научно-методическим Советом БГУ
(протокол № 5 от 7 декабря 2020 г.)

Зав. кафедрой _____



Е.М. Карпенко

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цели и задачи учебной дисциплины

Цель учебной дисциплины – теоретическое и практическое овладение современными методами и методиками аудита, стратегического планирования и контроля, бюджетирования и бюджетного контроля на предприятии.

Задачи учебной дисциплины:

1) получение студентами глубоких знаний теоретических основ системного подхода к решению задач операционного и стратегического менеджмента на предприятии, а также структуризация знаний о процессах производства;

2) выработка умений и навыков практического применения моделей и инструментов современного операционного и стратегического менеджмента, а также системы внутренней отчетности на предприятии;

3) формирование аналитических навыков и навыков принятия управленческих решений в области оптимального распределения ограниченных ресурсов в контексте современных тенденций.

Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста с высшим образованием (магистра).

Учебная дисциплина «Промышленный аудит и контроллинг» относится к модулю «Финансы» компонента учреждения высшего образования.

Связи с другими учебными дисциплинами, включая учебные дисциплины компонента учреждения высшего образования, дисциплины специализации и др.

Изучение данного курса связано с содержанием таких дисциплин, как: «Производственный и логистический менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Финансовый менеджмент».

Требования к компетенциям

Освоение учебной дисциплины «Промышленный аудит и контроллинг» должно обеспечить формирование следующих универсальных, углубленных профессиональных и специализированных компетенций.

универсальные компетенции:

УК-1. Быть способным применять методы научного познания (анализ, сопоставление, систематизация, абстрагирование, моделирование, проверка достоверности данных, принятие решений и др.) в самостоятельной исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные цели.

специализированные компетенции:

СК-4. Быть способным управлять финансовыми потоками организации.

СК-8. Уметь применять современные методы моделирования бизнес-процессов организации как основу их оптимизации.

В результате освоения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- теорию и практику контроллинга и промышленного аудита в организациях;
- структуру производственных процессов;
- методы организации и способы качественного и количественного контроля производственного процесса;
- влияние параметров производственного процесса на экономический и финансовый результаты;

уметь:

- организовывать и производить оценку качества выполняемых работ в производственном процессе;
- определять соответствие качества результатов производственного процесса заданным параметрам процесса;
- организовывать и оптимизировать процессы контроля фактических значений показателей процессов на производстве;
- анализировать и находить причины отклонения фактических значений показателей от плановых.

владеть:

- навыками принятия управленческих и производственных решений относительно деятельности предприятия стратегического и оперативного уровня;
- современными инструментами и методиками регулирования системы внутреннего информирования и отчетности, а также промышленного аудита;
- актуальными методами стратегического и оперативного управления, направленного на повышение эффективности деятельности и рентабельности предприятия, а также его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

Структура учебной дисциплины

Дисциплина изучается в 1 семестре. Всего на изучение учебной дисциплины «Промышленный аудит и контроллинг» отведено:

– для очной формы получения высшего образования – 124 часа, в том числе 60 аудиторных часов, из них: лекции – 30 часов, практические занятия – 24 часа, управляемая самостоятельная работа – 6 часов ДО.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Форма текущей аттестации по учебной дисциплине – экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 1.1. Контроллинг в системе управления компанией

Понятие «контроллинг» и его эволюция. Причины появления и развития контроллинга. Соотношение между понятиями «контроллинг», «управленческий учет», «бухгалтерский учет», «контроль». Модели контроллинга (англо-американская, немецкая) и их особенности.

Тема 1.2. Система контроллинга и ее основные элементы

Система контроллинга и ее основные элементы: концепция, цели, функции и задачи контроллинга, место контроллинга в организации, инструменты контроллинга, информационные системы и приложения, используемые в контроллинге.

Планирование как функция контроллинга. Объекты планирования. Горизонт планирования. Типы планов: стратегические и оперативные. Подход к планированию: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Инструменты планирования: SWOT-анализ, бенчмаркинг, ABC-анализ, прогнозное моделирование, моделирование процесса принятия решения, имитационные модели.

Учет и контроль как функции контроллинга. Объекты учета и контроля: результаты, отклонения от плана. Субъекты учета и контроля. Степень контроля. Момент контроля. Процесс контроля.

Управление информацией как функция контроллинга. Информация и ее виды. Процесс управления информацией. Основные элементы системы баз данных: банк данных, модель данных, методы сбора данных. Система управления знаниями.

Координация как функция контроллинга. Объекты координации: система планирования, система контроля, система обработки информации.

Место контроллинга в организации: возможные варианты положения службы контроллинга в организации, преимущества и недостатки каждого из вариантов. Структура контроллингового подразделения. Требования к специалисту по контроллингу.

Тема 1.3. Виды контроллинга

Виды контроллинга: стратегический и оперативный контроллинг. Система внутренней отчетности как связующее звено между стратегическим и оперативным контроллингом. Цели, задачи, показатели и инструменты стратегического контроллинга. Цели, задачи, показатели и инструменты оперативного контроллинга.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Тема 2.1. Основы стратегического планирования

Понятие и особенности стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Горизонт стратегического планирования.

Основные инструменты стратегического планирования: SWOT-анализ, 5 сил Портера, PEST-анализ, бриллиант Портера, GAP-анализ и др. Определение стратегических направлений развития бизнеса: модель 7-S, сегментирование рынка, выявление целевой внутренней организации компании, анализ цепочки создания стоимости, управление портфелем бизнесов (BCG-матрица). Маркетинговые инструменты: маркетинг-микс, матрица Ансоффа и др. Факторы стратегического планирования: модель PIMS, экономия масштаба и экономия многообразия, кривая опыта и кривая обучения. Качество взаимоотношения с клиентами как фактор успеха. CRM.

Тема 2.2. Стратегическое управление затратами (стандарт-костинг, директ-костинг, CVP-анализ, таргет-костинг, ABC-костинг)

Основные элементы управления затратами. Концепция центров ответственности. Особенности центров затрат в организации. Классификация затрат. Подходы к стратегическому управлению затратами: стандарт-костинг, директ-костинг, таргет-костинг, ABC-костинг, CVP-анализ.

Нормированная себестоимость (стандарт-костинг)

Стандарт-костинг как система учета затрат и калькуляции себестоимости, построенная на нормативных затратах. Принципы стандарт-костинга. Отличия «стандарт-костинга» от общепринятого учета затрат на производство. Преимущества и недостатки стандарт-костинга. Примеры использования стандарт-костинга.

Усеченная себестоимость (директ-костинг)

Особенности директ-костинга. Подходы к формированию маржинального дохода (прибыли) в директ-костинге. Преимущества и недостатки директ-костинга директ-костинга.

Таргет-костинг

Таргет-костинг: целевая цена, целевая прибыль, целевые затраты. Подходы к определению целевой цены, целевой прибыли и целевых затрат. Графические методы анализа в таргет-костинге. Преимущества и недостатки таргет-костинга.

Процессное управление затратами (ABC-костинг)

Методы распределения накладных затрат: традиционный и попроцессный (ABC-костинг). Различия между традиционным подходом и ABC-костингом. Примеры использования ABC-костинга.

Анализ соотношения прибыли, затрат и объема продаж (CVP-анализ)

Постоянные и переменные затраты. Анализ поведения затрат: суммарных и на единицу продукции. Графический (визуальный) метод использования CVP-анализа. Сущность и сфера применения CVP-анализа. Ключевые элементы CVP-анализа: маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный (операционный) левверидж (рычаг), маржинальный запас прочности (запас финансовой прочности). Способы определения величины маржинального дохода. Средняя величина маржинального дохода. Норма маржинального дохода. Методы расчета точки

безубыточности (порога рентабельности): графический, уравнений, маржинального дохода.

Тема 2.3. Особенности принятия инвестиционных решений

Понятие «инвестиции». Мотивы, виды и объекты инвестиций. Инструменты и понятия, используемые при принятии инвестиционных решений, и их особенности: дисконтированные денежные потоки, стоимость денег, внутренняя ставка доходности, ставка дисконтирования (WACC), NPV, BCR, IRR, ROI, CFROI, EVA, метод реальных опционов, срок окупаемости, рентабельность инвестированного капитала. Стратегии инвестирования. Соотношение риска и доходности при стратегиях инвестирования. Приобретение компаний: виды приобретений/поглощений, фазы процесса приобретения, риски приобретения компаний. Контроль за осуществлением инвестиций. Инвестиционные риски. Слияния и поглощения.

Тема 2.4. Специфика контроллинга в различных функциональных областях

Основные цели, задачи и инструменты контроллинга в области анализа внешней среды, маркетинга и продаж, закупок, производства, логистики, управления персоналом, инвестирования, финансов, деятельности в сфере инноваций.

Тема 2.5. Формирование стратегического плана

Понятие стратегического плана. Графическая визуализация взаимосвязи отдельных стратегий по направлениям. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Четыре стратегические цели предприятия для сбалансированного развития: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Внедрение и особенности использования системы сбалансированных показателей в организации. Ключевые показатели эффективности (KPI).

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Тема 3.1. Особенности системы стратегического контроля в организации

Основные элементы системы стратегического контроля: информация, ключевые показатели для мониторинга, принятие решений на основе показателей. Типы возможных реакций на информацию, собираемую в рамках стратегического контроля. Система принятия решений. Особенности информационных систем, необходимых для стратегического контроля.

РАЗДЕЛ 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЧАСТЬ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА

Тема 4.1. Особенности процесса бюджетирования в организации

Понятие бюджетирования. Виды бюджетирования. Основные принципы бюджетирования. Виды бюджетов: основные (финансовые), операционные, вспомогательные, сводный бюджет (мастер-бюджет). Создание структуры бюджетов. Основные этапы бюджетирования. Подход к составлению бюджета продаж, производства, закупок и запасов, расходов на персонал, общепроизводственных, коммерческих и административных расходов, инвестиционного бюджета. Особенности бюджетирования с нулевой базой. Этапы разработки системы бюджетирования. Автоматизация бюджетирования.

РАЗДЕЛ 5. БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ЧАСТЬ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА

Тема 5.1. Бюджетный контроль и управление по отклонениям

Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Основные принципы и инструменты контроля. Формы бюджетного контроля. Основные этапы бюджетного контроля: планирование, мониторинг, выявление и анализ отклонений. Понятие «отклонение». Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные, кумулятивные. Подходы к анализу отклонений (ex-post, ex-ante) и их особенности. Критерии значимости отклонений. Границы терпимости. Основные методы определения границ терпимости по различным видам отклонений. Разделение сфер ответственности сотрудников и менеджеров организации за различные отклонения.

РАЗДЕЛ 6. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕЙ ОТЧЕТНОСТИ КАК ЧАСТЬ КОНТРОЛЛИНГА

Тема 6.1. Особенности системы внутренней отчетности

Структура системы внутренней отчетности. Информационные потоки в организации. Цели внутренней отчетности. Система внутренней отчетности и организационная структура. Виды организационной структуры. Содержание внутренних отчетов. Подход к оформлению отчетов: структура отчетов, формат таблиц, ключевые показатели для отображения, графики и особенности их использования. Основные пользователи внутренней отчетности. Сроки предоставления отчетов. Финансовые отчеты. Некоторые современные подходы к организации бизнеса.

РАЗДЕЛ 7. КОНТРОЛЛИНГ И АУДИТ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Тема 7.1. Тенденции и особенности развития контроллинга в отдельных отраслях

Особенности контроллинга на предприятиях различных отраслей: банковско-финансовая сфера, торговля потребительскими товарами, сектор

информационных и коммуникационных технологий. Современные тенденции в развитии контроллинга.

Тема 7.2. Система менеджмента качества и аудит на предприятии

Понятие «аудит». Аудит и контроллинг: основные различия. Цели аудита. Виды аудита. Особенности отдельных видов аудита. Место функции аудита в организационной структуре компании. Риски аудита. Система менеджмента качества и контроль за ее соблюдением.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Дневная форма получения образования с применением дистанционных образовательных технологий

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное	Количество часов УСП (ДО)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА								
1.1	Контроллинг в системе управления компанией	2	2					Решение ситуационных задач. Выступление
1.2	Система контроллинга и ее основные элементы	2	2					Решение ситуационных задач. Устный опрос
1.3	Виды контроллинга	2	1					Решение ситуационных задач. Устный опрос
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА								
2.1	Основы стратегического планирования	4	1				2 ДО	Решение ситуационных задач. Устный опрос. Презентация. Реферат (доклад)
2.2	Стратегическое управление затратами (стандарт-костинг, директ-костинг, СVP-анализ, таргет-костинг, ABC-костинг)	2	2					Решение ситуационных и практических задач. Отчет по домашним практическим упражнениям
2.3	Особенности принятия инвестиционных решений	2	1				2 ДО	Решение ситуационных задач. Презентация. Реферат (доклад)
2.4	Специфика контроллинга в различных функциональных областях	2	2					Решение ситуационных задач. Устный опрос. Презентация
2.5	Формирование стратегического плана	2	2					Решение ситуационных задач. Устный опрос

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА								
3.1	Особенности системы стратегического контроля в организации	2	2					Решение ситуационных и практических задач. Отчет по домашним практическим упражнениям
РАЗДЕЛ 4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЧАСТЬ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА								
4.1	Особенности процесса бюджетирования в организации	2	2					Решение ситуационных и практических задач. Отчет по домашним практическим упражнениям
РАЗДЕЛ 5. БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ЧАСТЬ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА								
5.1	Бюджетный контроль и управление по отклонениям	2	2					Решение ситуационных и практических задач. Отчет по домашним практическим упражнениям
РАЗДЕЛ 6. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕЙ ОТЧЕТНОСТИ КАК ЧАСТЬ КОНТРОЛЛИНГА								
6.1	Особенности системы внутренней отчетности	2	1				2 ДО	Решение ситуационных и практических задач. Отчет по домашним практическим упражнениям. Презентация. Реферат (доклад)
РАЗДЕЛ 7. КОНТРОЛЛИНГ И АУДИТ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ								
7.1	Тенденции и особенности развития контроллинга в отдельных отраслях	2	2					Решение ситуационных и практических задач. Защита итоговых проектов
7.2	Система менеджмента качества и аудит на предприятии	2	2					Решение ситуационных и практических задач. Защита итоговых проектов
ИТОГО		30	24				6	экзамен

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Перечень основной литературы

1. Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, S. Mark Young "Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution", 2012.
2. Peter Atrill, Eddie McLaney "Management accounting for Decision makers", 2019.
3. "Das Controllingkonzept" (von Horvath & Partners), 2011.
4. Colin Drury "Management and Cost Accounting", 2015.
5. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav Rajan "Cost accounting: a managerial emphasis", 2018.
6. Hilton, R., Platt, D. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment, 2020.
7. Barsky, N., Catanach, A. Management Accounting: A Business Planning Approach, 2020.
8. Robert S. Kaplan, David P. Norton "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", 2003.

Перечень дополнительной литературы

9. Rudolf Mann, Elmar Mayer "Controlling für Einsteiger Ringeinband", 1995.
10. Thomas Reichmann "Controlling: Concepts of Management Control, Controllershship, and Ratios", 1997.
11. Stelling, J. N. Kostenmanagement und Controlling, 3. Auflage, München, Wien, 2009.
12. Ziegenbein, K. Controlling ; Klaus Olfert (Hrsg): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 7. Auflage, Kiehl, 2002.

Перечень рекомендуемых средств диагностики и методика формирования итоговой оценки

В процессе преподавания дисциплины для диагностики результатов учебной деятельности используются устная, письменная и устно-письменная формы: решение ситуационных и практических задач, презентации, устный опрос, отчеты по домашним практическим упражнениям с их защитой. Учебным планом предусмотрен итоговый контроль знаний в форме экзамена (3 зачетных единицы).

В ходе преподавания дисциплины могут использоваться программные продукты, базы данных. В качестве эффективных педагогических методик, способствующих приобретению опыта самостоятельного решения практических задач, могут быть рекомендованы:

- работа в малых группах;
- решение кейсов;
- дискуссии.

Оценка за ответы на лекциях (опрос) и семинарских (практических) занятиях включает в себя полноту ответа, наличие аргументов, примеров из практики и т.д.

При оценивании реферата (доклада) и презентации обращается внимание на: содержание и полноту раскрытия темы, структуру и последовательность изложения, источники и их интерпретацию, корректность оформления и т.д.

Оценка проекта включает актуальность исследуемой проблемы, корректность используемых методов исследования, привлечение знаний из различных областей, организация работы группы, практикоориентированность полученных результатов.

При формировании итоговой оценки используется рейтинговая оценка знаний студента, дающая возможность проследить и оценить динамику процесса достижения целей обучения. Рейтинговая оценка предусматривает использование весовых коэффициентов для текущего контроля знаний и текущей аттестации студентов по дисциплине.

Формирование оценки за текущую успеваемость:

- ответы на практических занятиях – 40 %;
- доклады, рефераты и презентации на практических занятиях (выполнение заданий, решение кейсов и др.) – 30 %;
- выполнение итогового проекта с презентацией – 30 %.

Рейтинговая оценка по дисциплине рассчитывается на основе оценки текущей успеваемости и экзаменационной оценки с учетом их весовых коэффициентов. Вес оценки по текущей успеваемости составляет 40 %, оценки, полученной на экзамене – 60 %.

Для оценки достижений магистранта рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время семинарских занятий;

- защита выполненных в рамках самостоятельной работы заданий;
- собеседование при проведении индивидуальных и групповых консультаций;
- сдача экзамена.

Примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы студентов

1. УСР: Основы стратегического планирования (2 ч.)

На основе анализа лондонского финансового кластера (предоставляются материалы) найти примеры кластерных стратегий и проанализировать их (результаты представить в виде доклада и презентации).

2. УСР: Особенности принятия инвестиционных решений (2 ч.)

На основе анализа инновационных стратегий компаний и современных инновационных моделей (материалы предоставляются) проанализировать инновационную стратегию выбранной компании (результаты представить в виде доклада и презентации).

3. УСР: Особенности системы внутренней отчетности (2 ч.)

На основе анализа корпоративной культуры организации (предоставляются материалы) проанализировать корпоративную культуру выбранной организации в контексте страны размещения (результаты представить в виде доклада и презентации).

Примерная тематика кейсов для анализа

1. Samsung, Apple и Xiaomi – сравнение финансовых результатов и финансового состояния компаний.
2. Audi, BMW, Toyota – сравнение финансовых результатов и финансового состояния компаний.
3. Zara, H&M, LVMH – сравнение финансовых результатов и финансового состояния компаний.
4. Domino's, PizzaHut, McDonald's и Burger King – сравнение финансовых результатов и финансового состояния компаний.
5. Coca Cola и Pepsi – сравнение финансовых результатов и финансового состояния компаний.

Заключительным этапом изучения дисциплины «Промышленный аудит и контроллинг» является *разработка и защита магистрантами работ – проектов* по комплексному анализу состояния компании на примере ТНК и белорусских компаний. Проект выполняется индивидуально каждым магистрантом.

Выполнение проектов осуществляется в целях формирования общепрофессиональных компетенций и способностей к научно-исследовательской работе, способствующих:

- осуществлять поиск и использование информации (в том числе справочной, нормативной и правовой), сбор данных с применением современных информационных технологий, необходимых для решения профессиональных задач;
- систематизации, закрепления и углубления полученных теоретических знаний и практических умений;
- выработки навыков творческого мышления и умения принимать обоснованные в теоретическом и практическом отношении решения поставленных задач, воспитания чувства ответственности за качество принятых решений;
- выработки умения анализировать состояние экономики компаний в рамках осуществления функции контроллинга;
- решения практических задач, требующих аналитических расчетов и графических построений;
- выработки навыков оформления выводов анализа компании;
- выработка навыков презентации проектов.

Содержание проекта

Комплексный анализ экономического состояния с учетом принципов контроллинга в компании.

В проекте необходимо выполнить следующее.

1. Определить стратегию компании.
2. Проанализировать объемы продаж и производства.
3. Оценить финансовые результаты компании на основе отчета о прибылях и убытках.
4. Оценить финансовое состояние компании на основе бухгалтерского баланса.
4. Оценить денежные потоки компании на основе отчета о движении денежных средств.
5. Оценить стоимость компании на основе доходного метода.
6. Оценить эффективность компании на основе ряда показателей.
7. Описать стратегию компании и проанализировать ее с помощью изучаемых инструментов и методов.
8. Дать характеристику инвестиционной деятельности компании.
9. Дать характеристику системы внутренней отчетности компании.
10. Дать характеристику системы аудита компании.

Проект выполняется в Power Point. Основным источником данных для анализа являются годовые отчеты компании, информация из Интернет-источников, материалы лекционных и практических занятий.

Защита состоит из краткого изложения магистрантами основных положений проекта в виде презентации, ответов на замечания, указанные преподавателем и вопросы аудитории на практических занятиях. По результатам защиты выставляется оценка.

Требования к выполнению презентаций

Презентация является краткой самостоятельной работой магистрантам. Презентация должна соответствовать следующим требованиям:

- количество слайдов должно примерно соответствовать длине доклада в минутах;
- каждый слайд должен иметь заголовок, заголовки должны привлекать внимание аудитории;
- необходимо избегать дословное воспроизведение текста на слайде;
- в тексте использовать короткие предложения и фразы;
- необходимо избегать сплошного текста;
- не помещать в презентацию слайды, требующие слишком длинных пояснений;
- завершать свою презентацию обобщением уже сказанных основных тезисов в более короткой и понятной форме; итоги – это шанс донести главную мысль до слушателя;
- предпочтительно горизонтальное расположение информации;
- важная информация должна располагаться в центре экрана;
- не заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений;
- если необходимо показать большой объем информации (документ, таблица), поместить его фрагмент или по возможности упростить, оставив самое важное.

Презентация проекта проводится на заключительном занятии и включает оценку по выполнению письменного варианта проекта, а также выступления с презентацией.

Примерная тематика практических занятий

ПЗ № 1. *Оценка финансовых результатов компании как часть контроллинга.*

Анализ и сравнение «Отчетов о прибылях и убытков» двух компаний из одной отрасли. (Форма контроля – Расчеты в Excel и презентация результатов).

ПЗ № 2. *Оценка финансового состояния компании как часть контроллинга.*

Анализ и сравнение бухгалтерских балансов двух компаний. (Форма контроля – Расчеты в Excel и презентация результатов).

ПЗ № 3-4. *Стратегическое управление затратами: стандарт-костинг, директ-костинг, СVP-анализ, таргет-костинг, ABC-костинг).*

Оценка эффективности управления затратами в рамках контроллинга на основе использования стандарт-костинга, директ-костинга, СVP-анализа, таргет-костинга, ABC-костинга. (Форма контроля – Расчеты в Excel и презентация результатов).

ПЗ № 5. *Оценка стоимости компании как часть контроллинга.*

Прогнозирование будущих денежных потоков компании и их дисконтирование с целью оценки стоимости компании. (Форма контроля – Расчеты в Excel и презентация результатов).

ПЗ № 6. *Разработка бюджета компании.*

Разработка бюджета компании с использованием двух подходов: «снизу-вверх» и «сверху-вниз». (Форма контроля – Расчеты в Excel и презентация результатов).

ПЗ № 7. *Система контроллинга и ее основные элементы.*

Система контроллинга и ее основные элементы: концепция, цели, функции и задачи контроллинга, место контроллинга в организации, инструменты контроллинга, информационные системы и приложения, используемые в контроллинге. Планирование как функция контроллинга. Учет и контроль как функции контроллинга. Управление информацией как функция контроллинга. Координация как функция контроллинга. Место контроллинга в организации: возможные варианты положения службы контроллинга в организации, преимущества и недостатки каждого из вариантов.

ПЗ № 8-9. *Основы стратегического планирования.*

Понятие и особенности стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Горизонт стратегического планирования. Основные инструменты стратегического планирования: SWOT-анализ, 5 сил Портера, PEST-анализ, бриллиант Портера, GAP-анализ и др. Определение

стратегических направлений развития бизнеса: модель 7-S, сегментирование рынка, выявление целевой внутренней организации компании, анализ цепочки создания стоимости, управление портфелем бизнесов (BCG-матрица). Маркетинговые инструменты: маркетинг-микс, матрица Ансоффа и др. Факторы стратегического планирования: модель PIMS, экономия масштаба и экономия многообразия, кривая опыта и кривая обучения. Качество взаимоотношения с клиентами как фактор успеха. CRM.

ПЗ № 10. Особенности принятия инвестиционных решений.

Понятие «инвестиции». Мотивы, виды и объекты инвестиций. Инструменты и понятия, используемые при принятии инвестиционных решений, и их особенности: дисконтированные денежные потоки, стоимость денег, внутренняя ставка доходности, ставка дисконтирования (WACC), NPV, BCR, IRR, ROI, CFROI, EVA, метод реальных опционов, срок окупаемости, рентабельность инвестированного капитала. Стратегии инвестирования. Соотношение риска и доходности при стратегиях инвестирования. Приобретение компаний: виды приобретений/поглощений, фазы процесса приобретения, риски приобретения компаний. Контроль за осуществлением инвестиций. Инвестиционные риски. Слияния и поглощения.

ПЗ № 11. Особенности системы внутренней отчетности.

Структура системы внутренней отчетности. Информационные потоки в организации. Цели внутренней отчетности. Система внутренней отчетности и организационная структура. Виды организационной структуры. Содержание внутренних отчетов. Подход к оформлению отчетов: структура отчетов, формат таблиц, ключевые показатели для отображения, графики и особенности их использования. Основные пользователи внутренней отчетности. Сроки предоставления отчетов. Финансовые отчеты. Некоторые современные подходы к организации бизнеса.

ПЗ № 12. Система менеджмента качества и аудит на предприятии.

Понятие «аудит». Аудит и контроллинг: основные различия. Цели аудита. Виды аудита. Особенности отдельных видов аудита. Место функции аудита в организационной структуре компании. Риски аудита. Система менеджмента качества и контроль за ее соблюдением.

ПЗ № 13-14. Тенденции и особенности развития контроллинга в отдельных отраслях.

Особенности контроллинга на предприятиях различных отраслей: банковско-финансовая сфера, торговля потребительскими товарами, сектор информационных и коммуникационных технологий. Современные тенденции в развитии контроллинга. Защита итоговых проектов.

Описание инновационных подходов и методов к преподаванию учебной дисциплины (эвристический, проективный, практико-ориентированный)

При организации образовательного процесса используется **практико-ориентированный подход**, который 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;
- использование процедур, способов оценки, фиксирующих сформированность профессиональных компетенций.

При организации образовательного процесса используется **метод анализа конкретных ситуаций (кейс-метод)**, который предполагает:

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

При организации образовательного процесса используется **метод учебной дискуссии**, который предполагает участие магистрантов в целенаправленном обмене мнениями, идеями для предъявления и/или согласования существующих позиций по определенной проблеме.

Использование метода обеспечивает появление нового уровня понимания изучаемой темы, применение знаний (теорий, концепций) при решении проблем, определение способов их решения.

При организации образовательного процесса **используются методы и приемы развития критического мышления**, которые представляют собой систему, формирующую навыки работы с информацией в процессе чтения и письма; понимании информации как отправного, а не конечного пункта критического мышления.

При организации образовательного процесса **используется метод группового обучения**, который представляет собой форму организации учебно-познавательной деятельности обучающихся, предполагающую функционирование разных типов малых групп, работающих как над общими, так и специфическими учебными заданиями.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся, кроме подготовки к экзамену, подготовка к зачету

Методические рекомендации разработаны на основе «Положения о самостоятельной работе студентов (курсантов, слушателей)», утверждено Министерством образования Республики Беларусь 06 апреля 2015 г., а также Приказа ректора БГУ 50-ОД от 10.02.2014 г «Об утверждении Положения о

самостоятельной работе студентов и курсантов в Белорусском государственном университете».

<https://bsu.by/Cache/Page/359603.pdf>

<https://bsu.by/Cache/Page/543073.pdf>

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности обучающихся в процессе освоения образовательных программ высшего образования, осуществляемой самостоятельно вне аудитории (в библиотеке, научной лаборатории, в домашних условиях и т.д.) с использованием различных средств обучения и источников информации

Задания УСР составлены по мере возрастания их сложности: от заданий, формирующих достаточные знания по изученному учебному материалу на уровне узнавания, к заданиям, формирующим компетенции на уровне воспроизведения, и далее к заданиям, формирующим компетенции на уровне применения полученных знаний.

Контроль УСР осуществляется в виде практической работы, тестов, защиты презентаций, опросов и других мероприятий.

Количественные результаты УСР учитываются как составная часть отметки по дисциплине в рамках рейтинговой системы.

Обучающийся обязан выполнить все установленные учебной программой задания УСР. Невыполнение заданий УСР расценивается как невыполнение учебной программы.

Оценка знаний осуществляется на основе «Положения о рейтинговой системе оценки знаний по дисциплине в Белорусском государственном университете», утвержденного приказом ректора 382-ОД от 18.08.2015 г.

<https://bsu.by/Cache/Page/678733.pdf>

Рейтинговая система оценки знаний по дисциплине представляет собой комплекс организационных, учебных и контрольных мероприятий, базирующийся на учебно-методическом обеспечении всех видов деятельности по данному предмету.

В рамках рейтинговой системы успеваемость обучающихся по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и текущей аттестации.

Текущий контроль знаний предназначен для регулярной и систематической проверки знаний магистрантов во время занятий и по итогам самостоятельной работы магистрантов. Он осуществляется в течение семестра один-два или более раз в семестр в зависимости от объема изучаемой дисциплины, в соответствии с учебной программой и нормами времени для расчета объема учебной работы. Текущий контроль может осуществляться в виде письменных работ, тестов, рефератов, эссе, в форме коллоквиумов, устных фронтальных опросов.

Текущая аттестация представляет собой зачет и/или экзамен в сессионный период по дисциплине в целом.

Итоговая (результатирующая) оценка по дисциплине является интегральным показателем, формируемым на основе оценки знаний студента в ходе текущего контроля и текущей аттестации. Вклад текущего контроля в итоговую оценку знаний по дисциплине может достигать 40%.

Примерный перечень вопросов к экзамену

Part 1

1. Controlling: definition of the term and its evolution
2. Controlling and relevant disciplines: common parts and differences
3. Anglo-american and German models of controlling: main differences
4. Controlling system: main elements and their characteristics
5. Controlling concept, targets, functions and tasks
6. Controlling institution and tools. Information and systems application
7. Types of controlling and their specificity
8. Specificity of strategic controlling and operational controlling
9. Strategic cost management: definitions, and key elements
10. Concept of responsibility centers, including cost centers
11. Classification of costs
12. Approaches to cost management
13. Specificity of standard cost accounting
14. Specificity of direct cost accounting
15. Specificity of target costing
16. Specificity of ABC-costing
17. CVP-analysis: definition and application
18. Budgeting: definition and its links with planning and control
19. Stages of budgeting process
20. Types of budgets and their specificity
21. Specificity of controlling in different functional areas
22. Trends in controlling
23. Quality Management System. ISO and certification based on its standards
24. The key elements of Quality Management System

As a part of your exam you should be able to analyze the financial reports of the multinational company, calculating 5 indicators. Possible indicators that can be included are:

1. Revenue growth rate
2. Profit (or any other type of income) growth rate
3. Share of the fixed costs in the revenue
4. Share of the variable costs in the revenue
5. EBIT margin
6. EBITDA margin
7. Net profit margin
8. Share of different types of assets in total (or specific part) assets
9. Share of different types of liabilities in total equity and liabilities (or specific part of equity and liabilities)
10. Growth rate of different types of assets or equity and liabilities

Part 2

1. Strategic planning: definition, main features and horizon
2. Strategic planning process: stages and main tools (SWOT-analysis, Porter's 5 forces, PEST-analysis and GAP-analysis)
3. The strategic directions of business development: market segmentation, value chain analysis, marketing mix and the BCG growth-share matrix
4. Porter's generic strategies and types of innovative firm behaviour
5. The main factors of strategic planning: McKinsey 7-S model, PIMS model, economies of scale vs economies of scope, experience curve vs learning curve, Ansoff matrix, AIDA model and CRM
6. Absolute, comparative and competitive advantage. Opportunity costs. PPC / PPF
7. Competitiveness. GCI. M. Porter's diamond model
8. The concept of investing: definition, distinctive features, strategies, motives and capital investment
9. Capital budgeting. Capital budgeting methods. PP and ARR
10. Main tools for investment decision-making: NPV, BCR, IRR, WACC, ROI, CFROI, EVA and real options theory
11. Mergers and acquisitions: definition, types, stages and risks
12. Strategic plan. BSC
13. Internal and external sources of information in organisation
14. Internal reporting system and organisational structure
15. The accounting system of organization: definition, features, accounting process and accounting information
16. Financial statements: definition, features and main types
17. Decision-making process under contemporary business conditions: types, features and stages. KPI
18. The essence of audit: definition, main types, phases and directions
19. First-, second-, and third-party audits. Internal or external audits. Audit and controlling: main differences
20. Audit and agency theory
21. Financial statements audit
22. The main factors, procedures and objectives of auditing
23. The role and risks of audit. TQM
24. Dimensions of national and organisational culture. High and low context cultures

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)
Производственный и логистический менеджмент	Кафедра международного менеджмента	нет	протокол № 4 от 19 ноября 2020 г.
Стратегический менеджмент	Кафедра международного менеджмента	нет	протокол № 4 от 19 ноября 2020 г.
Финансовый менеджмент	Кафедра международного менеджмента	нет	протокол № 4 от 19 ноября 2020 г.

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ ПО
ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

на ____ / ____ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
_____ (протокол № ____ от _____ 201_ г.)

Заведующий кафедрой

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
