

**Программа учебной дисциплины  
Операционные решения: финансово-экономические модели**

Утверждена  
экспертно-методическим советом  
ИППС НИУ ВШЭ  
Протокол №3 от «12» октября 2017 г.

Автор	Миняев В.М.
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	32
Самостоятельная работа (час.)	158
Курс	4
Формат изучения дисциплины	без использования онлайн курса

**1. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ**

Целями освоения дисциплины Операционные решения: финансово-экономические модели являются:

- обучение студентов основным подходам к формированию финансово-экономических моделей;
- приобретение опыта сбора релевантной исходной информации для операционного решения;
- формирование навыков разработки финансово-экономических моделей, позволяющих моделировать и оценивать эффекты и риски от выполнения операционных решений;
- формирование разработки рекомендаций по итогам моделирования различных исходов операционных решений.

В результате освоения дисциплины студент должен:

*знать*

- различия между стратегическим и оперативным управлением;
- основные этапы подготовки операционных решений;
- критерии эффективного управленческого решения;
- требования к финансовой модели для операционного решения;
- назначение и основные ограничения CVP-метода при формировании финансово-экономической модели операционного решения;
- особенности формирования финансово-экономических моделей сложных производственных процессов;
- какие лимитирующие факторы могут возникать в производственной деятельности компании;
- назначение трансфертного ценообразования в управлении операционной деятельностью;
- цели и технологию управления источниками финансирования и оборотным капиталом компании;
- последствия формирования неправильной структуры капитала;
- основные финансовые показатели для оценки эффективности операционных решений.

*уметь*

- применять CVР-метод для построения финансовых моделей предприятий, выпускающих несколько видов продукции;
- выделять релевантную информацию в общем объеме представленных исходных данных;
- применять методы оптимального распределения ограниченных ресурсов при формировании ассортиментной политики компании;
- рассчитывать финансовый цикл;
- оценивать потребность в финансировании оборотного капитала компании и затраты на содержание выбранного источника финансирования.

*иметь навыки (приобрести опыт)*

- формирования финансово-экономических моделей сложных технологических бизнес-процессов;
- разработки моделей эффективного распределения ограниченных ресурсов компании;
- разработки финансовых моделей для оптимизации структуры оборотного капитала компании;
- проведения экспресс-анализа эффективности инвестиционных решений компании;
- подготовки аналитических заключений по оперативным управленческим решениям с использованием релевантной информации, лимитирующих факторов и учетом неопределенности;
- оценки экономической эффективности операционных решений с учетом возможных рисков для компании.

Настоящая дисциплина относится к циклу базовых профильных дисциплин объединенного учебного плана образовательной программы подготовки бакалавра.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Управленческий учет,
- Финансовый менеджмент,
- Инвестиционный анализ.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при выполнении курсовой работы и выпускной квалификационной работы.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕМА 1. Операционные решения в управлении компанией**

Области принятия решений в компании. Стратегическое и оперативное управление: цели и различия. Оперативное управление как элемент системы управления. Виды операционных решений. Этапы подготовки операционного решения. Финансовая модель как элемент оперативного управления. Требования к финансовой модели.

### **ТЕМА 2. Метод CVР**

Применение метода CVР в операционных решениях. Финансовая модель по методу CVР. Точка безубыточности и запас прочности. Коэффициент C/S. Графическое представление метода CVР. Допущения в методе CVР. Применение метода для многопродуктовых моделей.

### **ТЕМА 3. Релевантность в операционных решениях**

Понятие «Релевантность» в операционном управлении. Релевантные затраты на материалы. Релевантная стоимость прямого труда. Релевантные накладные расходы. Построение финансовых моделей для принятия операционных решений о цене контракта, замене оборудования, аутсорсинге.

#### **ТЕМА 4. Финансовые модели сложных производственных процессов**

Отличительные признаки сложных производственных процессов: основные и побочные продукты. Проблемы операционного управления сложными процессами. Модель оценки эффективности совместного производства. Ошибки в построении финансовой модели совместного производства. Особенности принятия решений по сверхплановым заказам в совместном производстве.

#### **ТЕМА 5. Учет ограниченных ресурсов в операционных решениях**

Виды ограничений, возникающих в операционном менеджменте. Построение финансовых моделей по учету и распределению лимитирующих факторов. Принятие решений по ассортиментной политике компании с учетом ограничений по производственным ресурсам.

#### **ТЕМА 6. Трансфертные цены в операционном менеджменте**

Понятие трансфертные цены. Отличие трансфертного ценообразования от рыночного. Цели использования трансфертных цен. Виды финансовых моделей трансфертного ценообразования. Метод двойных цен.

#### **ТЕМА 7. Управление структурой капитала и источниками финансирования**

#### **ТЕМА 8. Принятие решений о целесообразности инвестиций**

Сущность инвестиционных решений. Особенности построения финансовых моделей для принятия решений о целесообразности инвестиций. Основные показатели оценки инвестиционных решений. Модель для инвестиционного решения, основанная на рентабельности капитала.

#### **ТЕМА 9. Оценка рисков в финансовых моделях**

Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Подходы к оценке рисков в финансовых моделях. Диапазонные модели. Анализ чувствительности.

### **3. ОЦЕНИВАНИЕ**

Тип контроля	Параметры
Итоговый	Зачет, письменная работа (2 задания - кейсы) 180 минут. Максимальный балл ставится за верное и последовательное решение, интерпретацию полученных результатов и подготовку рекомендаций

Результирующая оценка формируется по итогам письменной зачетной работы, включающей в себя решение двух заданий (кейсов):

1) задача на построение финансовой модели управления бизнес-процессом компании;

2) подготовка аналитического заключения для принятия операционного решения по предложенной в задании ситуации.

Каждое задание оценивается в 5 баллов, максимальная оценка за зачетную работу – 10 баллов.

Шкала оценивания:

- Зачтено - 4-10 баллов (по 10-балльной шкале);
- Не зачтено - 0-3 балла (по 10-балльной шкале).

## 4. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### Пример контрольного задания по дисциплине «Операционные решения: финансово-экономические модели»:

Компании, которые являются владельцами общепризнанных на мировом рынке марок спортивной обуви, таких как Nibock, не всегда сами производят эту обувь. Производство часто осуществляется на основе субконтрактов аккредитованными производителями; при этом технология и качество производства находятся под тщательным контролем со стороны владельца торговой марки. Marathon plc является компанией, производящей обувь для Nibock; кроме того, Marathon выполняет заказы фирменных магазинов, которые также реализуют обувь под собственной торговой маркой.

Управленческий персонал Marathon готовится к участию в очередном тендере на производство и поставку 10 000 или 14 000 пар обуви сети фирменных магазинов с подобной «собственной торговой маркой». В случае если этот или подобный заказ будет иметь место, компания способна произвести в предстоящем сезоне дополнительно до 15 000 пар обуви, при условии минимальной реорганизации производства.

Политика компании предполагает систему ценообразования на основе принципа «полные затраты плюс прибыль». Ставка поглощения постоянных производственных накладных расходов равна 400% от расходов по оплате прямого труда производственных рабочих. Для решения задачи ценообразования административные расходы принимаются равными 40% от полных затрат на производство. Для данного тендера стоимость сырья и материалов составляет \$8, расходы по оплате прямого труда - \$2 на одну пару обуви, переменные производственные накладные расходы отсутствуют. Расходы по реализации и переменные затраты, связанные с упаковкой, составляют \$4,80 на одну пару. Для установления цены на тендере управляющие приняли решение определить надбавку в размере 30% сверх себестоимости в случае крупного заказа и 40% - в случае более мелкого заказа.

Непосредственно перед тем, как Marathon готовилась заявить о своём участии в тендере, ею был получен запрос от Nibock на возможную поставку 12 000 дополнительных пар обуви по цене \$50 за пару. Прямые затраты, связанные со специфическими материалами, составляют \$10 на одну пару, прямые затраты труда - \$3,50, расходы по реализации и переменные затраты, связанные с упаковкой, - \$5,50 на одну пару. Если Marathon plc согласится с данным предложением, она не сможет в предстоящем сезоне принять заказ от фирменных магазинов, поскольку все существующие производственные мощности уже задействованы под имеющиеся заказы.

Приростный элемент постоянных производственных и административных накладных расходов для достижения производственной мощности до 15 000 дополнительных пар обуви в предстоящем сезоне составляет \$65 000. Если потребуется только 10 000 дополнительных пар, то приростные затраты составят лишь \$60 000.

#### Требуется:

- 1) Подготовить предложения по цене для участия в тендере на получение заказа от фирменных магазинов.
- 2) Подготовить заключение о целесообразности принятия предложения от Nibock.
- 3) Проконсультируйте управляющего компанией Marathon plc по возможным действиям по рассматриваемым вариантам продаж. Какие факторы могут повлиять на изменение решения с учётом долгосрочной перспективы развития компании?

## 5. РЕСУРСЫ

### 5.1. Основная литература

1. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 – 655 с. *Возможно использование других изданий данного учебника.*

## 5.2. Дополнительная литература

1. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений: Теория и практика: Учебное пособие. — М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2010 – 400 с.
2. Управленческий учет. Под. редакцией Шеремета А.Д.. М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2005. – 512с.

## 5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows XP	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

## 5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы

№ п/п	Наименование	Условия доступа
	<b><i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i></b>	
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
	<b><i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i></b>	
1.	Открытое образование	URL: <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>

## 5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.