

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

Уральский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уральского филиала
Финуниверситета



Д.А. Циринг
«22» февраля 2023 г.

Калмакова Н.А.

**АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ
РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика
Направленность «Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений»

*Рекомендовано Ученым советом
Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 50 от «21» февраля 2023 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 06 от «14» февраля 2023 г.)*

Челябинск, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины.....	5
5.2 Учебно-тематический план.....	7
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	10
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы.....	15
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	20
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	20
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	21
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	21
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	21

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина «Аналитическое обоснование операционных решений».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (знания, умения) по дисциплине соотнесенные компетенциями /индикаторами достижения компетенции
ПК-3	Способность прогнозировать основные финансово-экономические показатели деятельности коммерческих организаций с целью оценки последствий принимаемых финансовых решений	1. Владеет методами формирования финансового плана и критериев мониторинга его выполнения	Знать методы формирования финансового плана и критерии мониторинга его выполнения; Уметь формировать финансовый план и осуществлять выбор критериев мониторинга его выполнения
		2. Составляет прогноз денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов	Знать современные методы анализа денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов; Уметь профессионально выбирать применять методы анализа денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов
		3. Владеет методами оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования	Знать методы оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования; Уметь профессионально применять методы оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования
		4. Применяет методики и инструментарий финансового планирования	Знать методики и инструментарий финансового планирования; Уметь профессионально применять методики и инструментарий финансового планирования
ПKN-5	Способность управлять экономическими рисками, инвестициями, финансовыми потоками на основе интеграции знаний из смежных	1. Применяет теоретические знания и экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическими рисками, инвестиционными	Знать: экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическими рисками, инвестиционными проектами, финансовыми потоками; Уметь: применять теоретические знания и экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическими рисками, инвестиционными проектами, финансовыми потоками

	областей, нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения	проектами, финансовыми потоками	
		2. Демонстрирует знания содержания основных схем финансового обеспечения инвестиционных проектов и их особенностей	Знать: основные схемы финансового обеспечения инвестиционных проектов и их особенностей; Уметь: обосновывать основных схем финансового обеспечения инвестиционных проектов
		3. Обосновывает решения по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей	Знать: сущность решений по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей; Уметь: обосновывать решения по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Аналитическое обоснование операционных решений» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, модуля направленности программы магистратуры подготовки студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика», направленность программы «Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений».

4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная /заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в зач.ед./ часах)	Модуль 1/4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	108/108
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	32/12	32/12
Лекции	32/12	8/4
Семинары, практические занятия	8/4	24/8
<i>Самостоятельная работа</i>	24/8	76/96
Вид текущего контроля	Контрольная работа	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Информационная среда современного бизнеса

Цель и задачи построения информационной среды организации. Системы учета в современных бизнес-структурах: ключевые стейкхолдеры, их информационные потребности и требования к учетной информации. Способы организации взаимодействия между различными системами учета: финансового, управленческого и налогового. Внешние и внутренние источники информации. Основные направления реформирования системы бухгалтерского учета в России в соответствии с МСФО. Международная гармонизация финансового учета и финансовой отчетности в условиях нарастания темпов глобализации экономики. Изменения в модели нормативного регулирования бухгалтерского учета в России. Профессиональные стандарты в области учетно-аналитической деятельности. Классификация, оценка и учет основных видов активов и обязательств коммерческой организации. Основные формы финансовой отчетности, их аналитические возможности. Элементы финансовой отчетности, порядок их признания и оценки. Проблемы фальсификации финансовой отчетности. Учетная политика для целей бухгалтерского финансового учета, порядок ее формирования и раскрытия. Цели и содержание налогового учёта. Способы организации системы налогового учёта. Классификация доходов и расходов в налоговом учете. Причины возникновения и классификация разниц между системами бухгалтерского и налогового учета. Учётная политика для целей налогообложения. Использование налоговых расчетов для целей реализации операционной стратегии бизнеса.

Тема 2. Концептуальные основы управленческого учета

Предмет, объекты, методы, задачи и принципы управленческого учета. Управленческий учет как динамическая, вероятностная, сложная, открытая, регулируемая система. Социально-экономические, общенаучные и теоретико-методологические предпосылки выделения управленческого учета в отдельное направление учетной практики. Роль управленческого учета в современной среде ведения бизнеса. Стандарты международного института управленческих бухгалтеров (CIMA). Методологические аспекты создания национальных стандартов управленческого учета в России. Внутрифирменные стандарты управленческого учета и контроля: состав и содержание. Вариативность учетной политики для целей управленческого учета как механизм повышения адаптивных свойств системы управленческого учета к изменяющимся условиям ведения бизнеса. Модели организации управленческого учета в зависимости от приоритетных задач бизнеса. Концепция многоуровневой структуры системы управленческого

учета. Особенности управленческих решений и сценариев совершенствования бизнес-процессов на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления компанией. Модульная структура интегрированной информационной системы в коммерческих организациях. Организация информационного и коммуникационного обмена между модулями управленческого учета. Синтез проектного, стратегического и системного подходов, обеспечивающий прозрачность и контролируемость бизнес-процессов. Организационные и программно-технические средства обеспечения информационной безопасности и ограничения доступа к информации, содержащей коммерческую тайну.

Тема 3. Управление затратами в информационной системе бизнеса

Современные системы учета затрат и калькулирования себестоимости. Классификация методов оценки запасов и калькулирования себестоимости продукции, (работ, услуг) и их влияние на формирование финансового результата бизнес-сегментов. Регистрация затрат на производство на счетах бухгалтерского учета. Учёт затрат по видам деятельности АВ-costing. Учет, анализ и контроль затрат в условиях функционального и кросс-функционального взаимодействия бизнес-единиц. Калькулирование полного жизненного цикла товара. Калькулирование целевой себестоимости «таргет-костинг». Концепции управления по отклонениям и управления по возмущениям. Непрерывное совершенствование себестоимости «кайзен-костинг» - как логическое развитие системы «стандарткост». Концепция «бережливого производства». Управленческий учет затрат по потокам создания ценности в условиях «бережливого производства». Сравнительное моделирование методики стандарт-кост и методики учета затрат по потокам создания ценности. ИТ-философия.

Тема 4. Обоснование операционных и стратегических управленческих решений

Информационное сопровождение операционных управленческих решений. Планирование затрат и анализ конкурентных преимуществ компании. Концепция маржинального дохода и система «директ-костинг» как инструменты оптимизации ассортиментной и ценовой политики организации. Оценка критической точки (порога рентабельности) и запаса прочности. Гибкое бюджетирование как технология финансового планирования на базе учетной информации. Концепция релевантной информации в системе управленческого учета. Способы аналитической обработки информации для различных групп стейкхолдеров. Теория ограничений как инструмент оптимизации бизнес-процессов. Классификация и анализ ограничивающих факторов в деятельности организации в условиях неопределенности и риска. Показатели для оценки пропускной способности производства. Риск-ориентированный подход в построении систем управленческого учета. Информационное сопровождение стратегических управленческих решений. Информация о сегментах бизнеса как основа

оценки производственно-финансовой деятельности предприятия и мотивации персонала. Методы оценки стоимости бизнеса и прогнозирование способности генерации денежных потоков.

Тема 5. Экономико-математические модели как инструмент принятия операционных решений

Классификация экономико-математических моделей для принятия операционных решений. Модели поведения затрат для прогнозирования финансовых результатов организации. Модели планирования, измерения и контроля деятельности бизнес-единиц организации в условиях риска и неопределенности. Трансфертное ценообразование: сущность, методы, сфера применения. Модели трансфертного ценообразования: на основе рыночных цен; по принципу «себестоимость плюс»; на основе договорных трансфертных цен. Концепция изменения стоимости денежных поступлений во времени. Информационное обеспечение формирования и реализации долгосрочных целей организации. Сбор и анализ информации о потенциале организации в процессе принятия инвестиционных решений. Показатели оценки эффективности инвестиционных управленческих решений: чистая приведенная стоимость, период окупаемости, учетная норма рентабельности, внутренняя норма рентабельности. Дерево решений – динамическая модель принятия управленческих решений. Критерии оптимальности в принятии управленческих решений. Различные стратегии принятия решений – максимакс, минимакс, максимин. Информационное обеспечение принятия операционных решений при наличии неопределенности в прогнозах развития событий.

5.2 Учебно-тематический план

Очная /заочная форма обучения

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	аудиторная работа				Самос тоятель ная работа	
			общая, в т.ч.:	лек ции	семинары, практичес кие занятия	занятия в интерактив ных формах		
1.	Информационная среда современного бизнеса	18/ 19	4/1	-/	4/1	4/1	14/18	Опрос, тестирование
2.	Концептуальные основы управленческого учета	22/ 20	6/2	2/1	4/1	4/1	16/18	Опрос, тестирование, решение задач
3.	Управление затратами в информационной системе бизнеса	20/ 21	6/3	2/1	4/2	4/2	14/18	Опрос, тестирование, решение задач
4.	Обоснование операционных и стратегических	24/ 23	8/3	2/1	6/2	6/2	16/20	Опрос, тестирование, решение задач

	управленческих решений							
5.	Экономико-математические модели как инструмент принятия операционных решений	24/23	8/3	2/1	6/2	6/2	16/22	Опрос, тестирование, решение задач
	В целом по дисциплине	108/108	32/12	8/4	24/8	24/8	76/96	
	Итого в %					75/67		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из раздела 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Форма проведения занятия
Информационная среда современного бизнеса	Международная гармонизация финансового учета и финансовой отчетности в условиях нарастания темпов глобализации экономики. Изменения в модели нормативного регулирования бухгалтерского учета в России. Профессиональные стандарты в области учетно-аналитической деятельности. Классификация, оценка и учет основных видов активов и обязательств коммерческой организации. Основные формы финансовой отчетности, их аналитические возможности. Элементы финансовой отчетности, порядок их признания и оценки. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-10</i>	Опрос, дискуссия, решение задач
Концептуальные основы управленческого учета	Стандарты международного института управленческих бухгалтеров (CIMA). Методологические аспекты создания национальных стандартов управленческого учета в России. Внутрифирменные стандарты управленческого учета и контроля: состав и содержание. Вариативность учетной политики для целей управленческого учета как механизм повышения адаптивных свойств системы управленческого учета к изменяющимся условиям ведения бизнеса. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1,3,4</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 3-9</i>	Опрос, дискуссия, решение задач
Управление затратами в информационной системе бизнеса	Регистрация затрат на производство на счетах бухгалтерского учета. Учёт затрат по видам деятельности АВ-costing. Учет, анализ и контроль затрат в условиях функционального и кросс-	Опрос, дискуссия, решение задач

	<p>функционального взаимодействия бизнес-единиц. Калькулирование полного жизненного цикла товара. Калькулирование целевой себестоимости «таргет-костинг». Концепции управления по отклонениям и управления по возмущениям.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1,2,4</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 2-4, 10</i></p>	
Обоснование операционных и стратегических управленческих решений	<p>Информационное сопровождение операционных управленческих решений. Планирование затрат и анализ конкурентных преимуществ компании. Концепция маржинального дохода и система «директ-костинг» как инструменты оптимизации ассортиментной и ценовой политики организации. Оценка критической точки (порога рентабельности) и запаса прочности. Гибкое бюджетирование как технология финансового планирования на базе учетной информации. Концепция релевантной информации в системе управленческого учета. Способы аналитической обработки информации для различных групп стейкхолдеров. Теория ограничений как инструмент оптимизации бизнес-процессов. Классификация и анализ ограничивающих факторов в деятельности организации в условиях неопределенности и риска</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-3</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 3-7</i></p>	Опрос, дискуссия, решение задач
Экономико-математические модели как инструмент принятия операционных решений	<p>Модели поведения затрат для прогнозирования финансовых результатов организации. Модели планирования, измерения и контроля деятельности бизнес-единиц организации в условиях риска и неопределенности. Трансфертное ценообразование: сущность, методы, сфера применения. Модели трансфертного ценообразования: на основе рыночных цен; по принципу «себестоимость плюс»; на основе договорных трансфертных цен. Концепция изменения стоимости денежных поступлений во времени. Информационное обеспечение формирования и реализации долгосрочных целей организации. Сбор и анализ информации о потенциале организации в процессе принятия инвестиционных решений. Показатели оценки эффективности инвестиционных управленческих решений: чистая приведенная стоимость, период окупаемости, учетная норма рентабельности, внутренняя норма рентабельности. Дерево решений – динамическая модель принятия управленческих решений.</p>	Опрос, дискуссия, решение задач

	Рекомендуемые источники из раздела 8: 1,2,4 Рекомендуемые источники из раздела 9: 3-7	
--	--	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Информационная среда современного бизнеса	Проблемы фальсификации финансовой отчетности. Учетная политика для целей бухгалтерского финансового учета, порядок ее формирования и раскрытия. Цели и содержание налогового учёта. Способы организации системы налогового учёта. Классификация доходов и расходов в налоговом учете. Причины возникновения и классификация разниц между системами бухгалтерского и налогового учета. Учётная политика для целей налогообложения. Использование налоговых расчетов для целей реализации операционной стратегии бизнеса.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Подготовка доклада по выбранной теме. Разбор практических ситуаций.
Концептуальные основы управленческого учета	Организация информационного и коммуникационного обмена между модулями управленческого учета. Синтез проектного, стратегического и системного подходов, обеспечивающий прозрачность и контролируемость бизнес-процессов. Организационные и программно-технические средства обеспечения информационной безопасности и ограничения доступа к информации, содержащей коммерческую тайну.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Подготовка доклада по выбранной теме. Разбор практических ситуаций.
Управление затратами в информационной системе бизнеса	Непрерывное совершенствование себестоимости «кайзен-костинг» - как логическое развитие системы «стандарткост». Концепция «бережливого производства». Управленческий учет затрат по потокам создания ценности в условиях «бережливого производства». Сравнительное моделирование методики стандарт-кост и методики учета затрат по потокам создания ценности. JIT-философия.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Подготовка доклада по выбранной теме. Разбор практических ситуаций.
Обоснование операционных и стратегических	Показатели для оценки пропускной способности производства. Риск-ориентированный подход в построении	Работа с учебно-научной и справочной литературой,

управленческих решений	систем управленческого учета. Информационное сопровождение стратегических управленческих решений. Информация о сегментах бизнеса как основа оценки производственно-финансовой деятельности предприятия и мотивации персонала. Методы оценки стоимости бизнеса и прогнозирование способности генерации денежных потоков.	статистическими сборниками. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Подготовка доклада по выбранной теме. Разбор практических ситуаций.
Экономико-математические модели как инструмент принятия операционных решений	Критерии оптимальности в принятии управленческих решений. Различные стратегии принятия решений – максимакс, минимакс, максимин. Информационное обеспечение принятия операционных решений при наличии неопределенности в прогнозах развития событий.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в Интернете по заданной теме. Подготовка доклада по выбранной теме. Разбор практических ситуаций.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примеры практико-ориентированных заданий

1. В компании выявлена проблема: в каждом третьем филиале компании средняя заработная плата растет быстрее, чем производительность труда работников. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?

2. В компании выявлена проблема: в каждом втором филиале компании средние затраты на содержание легкового служебного автомобиля заметно превышают аналогичный показатель по головному офису. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?

3. В компании по итогам отчетного года выявлена проблема: в трех филиалах компании (из двадцати) темпы роста затрат опережают темпы роста доходов. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?

4. В компании по итогам отчетного года выявлена проблема: в трех филиалах компании (из двенадцати) зафиксирован убыток по основному виду деятельности (производство сантехнических ПВХ труб). Предложите не менее

трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?

5. В компании Л (розничная торговля кожаной обувью) по итогам отчетного года выявлена проблема: число отказов от покупки за год возросло в полтора раза: сравнивалось число посетителей магазина (по счетчику на двери) и число совершенных покупок (по кассовым чекам). Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Что такое "коэффициент конверсии" в данном бизнесе? Как его применять в финансовой работе? Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Подготовьте проект распорядительного документа по решению проблемы.

6. В компании (сеть турагенств) по итогам отчетного года выявлена проблема: в каждом третьем турагентстве рост арендной платы вызвал возникновение текущих убытков. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Подготовьте проект распорядительного документа по решению проблемы.

7. В компании по итогам квартала выявлена проблема: низкая текущая ликвидность (фактический показатель 0,73 при нормативе 1,00). Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Подготовьте проект распорядительного документа по решению проблемы.

8. В компании по итогам года выявлена проблема: доля кредиторской задолженности возросла на треть, при этом рентабельность продаж снизилась наполовину, и близка к нулю. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Подготовьте проект распорядительного документа по решению проблемы.

9. Владелец малого предприятия должен принять решение, какой объем комплектующих ему необходимо закупить у поставщика в январе, чтобы продавать готовое изделие в августе. Он знает, что объемы продаж в августе очень сильно зависят от погоды. Поставщик поставяет комплектующие по цене 20 ден. единиц/за 1 шт., и только 3 партиями: 300 шт., 900 шт.; и 1500 шт. Владелец малого предприятия продает готовое изделие по цене 80 ден. ед. за шт. Владелец малого предприятия предполагает, что если в августе будет холодно, то объем продаж изделий составит 400 шт., если прохладно, то 900 шт., если тепло, то 1200 шт. и если жарко – 1500 шт. в месяц. Обосновать оптимальный вариант заказа с использованием: критерия Вальда; Критерия Лапласа; максимаксный критерий; критерий Гурвица.

Прибыль с каждого проданного изделия – 60 ден. ед.

Заполнить таблицу.

Альтернативы закупа	Прибыль при различных состояниях природы (ден. ед.) и вероятность их наступления				Ожидаемый платеж
А. 300 шт					
Б. 900 шт.					
В. 1500 шт.					

Критерий Вальда – Обоснование ориентировано на наступление наихудшего события. Критерия Лапласа - Обоснование ориентировано на наступление наихудшего события. Наилучшим вариантом считается тот, в котором значение критерия Лапласа максимально. Максимумный критерий - Оптимистический критерий: ЛПР считает, что наступит такое состояние природы, при котором его выигрыш будет максимальным. критерий Гурвица - не ориентирован ни на крайний пессимизм, ни на крайний оптимизм: на некую середину.

Примерная тематика контрольных работ

1. Проблемы фальсификации финансовой отчетности.
2. Учетная политика для целей бухгалтерского финансового учета, порядок ее формирования и раскрытия.
3. Причины возникновения и классификация разниц между системами бухгалтерского и налогового учета.
4. Учётная политика для целей налогообложения.
5. Использование налоговых расчетов для целей реализации операционной стратегии бизнеса.
6. Стандарты международного института управленческих бухгалтеров (CIMA).
7. Методологические аспекты создания национальных стандартов управленческого учета в России.
8. Внутрифирменные стандарты управленческого учета и контроля: состав и содержание.
9. Модульная структура интегрированной информационной системы в коммерческих организациях.
10. Организация информационного и коммуникационного обмена между модулями управленческого учета.
11. Синтез проектного, стратегического и системного подходов, обеспечивающий прозрачность и контролируемость бизнес-процессов.
12. Организационные и программно-технические средства обеспечения информационной безопасности и ограничения доступа к информации, содержащей коммерческую тайну.
13. Сравнительное моделирование методики стандарт-кост и методики учета затрат по потокам создания ценности. ЛТ-философия.
14. Модели трансфертного ценообразования: на основе рыночных

цен; по принципу «себестоимость плюс»; на основе договорных трансфертных цен.

15. Концепция изменения стоимости денежных поступлений во времени. Информационное обеспечение формирования и реализации долгосрочных целей организации.

16. Сбор и анализ информации о потенциале организации в процессе принятия инвестиционных решений.

17. Показатели оценки эффективности инвестиционных управленческих решений: чистая приведенная стоимость, период окупаемости, учетная норма рентабельности, внутренняя норма рентабельности.

18. Дерево решений – динамическая модель принятия управленческих решений. Критерии оптимальности в принятии управленческих решений.

19. Различные стратегии принятия решений – максимакс, минимакс, максимин.

20. Информационное обеспечение принятия операционных решений при наличии неопределенности в прогнозах развития событий.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-магистрантов, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение заданий и их обсуждение.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценка знаний студентов-магистрантов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях и т.д.);
- оценки, полученной на экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Критерии балльной оценки текущего контроля успеваемости

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	<i>отлично / зачтено</i>	<i>86-100</i>
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей	<i>хорошо /</i>	<i>70-85</i>

программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>зачтено</i>	
Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>удовлетворительно / зачтено</i>	50-69
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>неудовлетворительно / незачтено</i>	0-49

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-3. Способность прогнозировать основные финансово-экономические показатели деятельности коммерческих организаций с целью оценки последствий принимаемых финансовых решений	1. Владеет методами формирования финансового плана и критериев мониторинга его выполнения	Знать методы формирования финансового плана и критерии мониторинга его выполнения; Уметь формировать финансовый план и осуществлять выбор критериев мониторинга его выполнения	В компании выявлена проблема: в каждом третьем филиале компании средняя заработная плата растет быстрее, чем производительность труда работников. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?
	2. Составляет прогноз	Знать современные методы анализа	В компании выявлена проблема: в каждом втором

	денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов	денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов; Уметь профессионально выбирать применять методы анализа денежного потока и других ключевых финансовых индикаторов	филиале компании средние затраты на содержание легкового служебного автомобиля заметно превышают аналогичный показатель по головному офису. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?
	3. Владеет методами оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования	Знать методы оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования; Уметь профессионально применять методы оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования	В компании по итогам отчетного года выявлена проблема: в трех филиалах компании (из двадцати) темпы роста затрат опережают темпы роста доходов. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?
	4. Применяет методики и инструментари й финансового планирования	Знать методики и инструментарий финансового планирования; Уметь профессионально применять методики и инструментарий финансового планирования	В компании (розничная торговля кожаной обувью) по итогам отчетного года выявлена проблема: число отказов от покупки за год возросло в полтора раза: сравнивалось число посетителей магазина (по счетчику на двери) и число совершенных покупок (по кассовым чекам). Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Что такое "коэффициент конверсии" в данном бизнесе? Как его применять в финансовой работе? Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Подготовьте проект распорядительного

			документа по решению проблемы
ПКН-5. Способность управлять экономическим и рисками, инвестициями, финансовыми потоками на основе интеграции знаний из смежных областей, нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения	1. Применяет теоретические знания и экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическим и рисками, инвестиционными проектами, финансовыми потоками	Знать: экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическими рисками, инвестиционными проектами, финансовыми потоками; Уметь: применять теоретические знания и экономические законы для разработки алгоритмов управления экономическими рисками, инвестиционными проектами, финансовыми потоками	Модели поведения затрат для прогнозирования финансовых результатов организации. Модели планирования, измерения и контроля деятельности бизнес-единиц организации в условиях риска и неопределенности. Особенности управленческих решений и сценариев совершенствования бизнес-процессов на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления компанией.
	2. Демонстрирует знания содержания основных схем финансового обеспечения инвестиционных проектов и их особенностей	Знать: основные схемы финансового обеспечения инвестиционных проектов и их особенностей; Уметь: обосновывать основные схемы финансового обеспечения инвестиционных проектов	Концепция маржинального дохода и система «директ-костинг» как инструменты оптимизации ассортиментной и ценовой политики организации. Оценка критической точки (порога рентабельности) и запаса прочности операционной деятельности организации. Гибкое бюджетирование как технология финансового планирования на базе учетной информации

	3. Обосновывает решения по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей	Знать: сущность решений по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей; Уметь: обосновывать решения по управлению инвестиционными проектами и финансовыми потоками на основе интеграции знаний из разных областей	Концепция релевантной информации в системе управленческого учета. Теория ограничений как инструмент оптимизации бизнес-процессов. Информация о сегментах бизнеса как основа оценки производственно-финансовой деятельности предприятия и мотивации персонала.
--	---	---	---

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Системы учета в современных бизнес-структурах: ключевые стейкхолдеры, их информационные потребности и требования к учетной информации.
2. Способы организации взаимодействия между различными системами учета: финансового, управленческого и налогового.
3. Основные направления реформирования системы бухгалтерского учета в России в соответствии с МСФО.
4. Классификация, оценка и учет основных видов активов и обязательств коммерческой организации.
5. Основные формы финансовой отчетности, их аналитические возможности.
6. Учетная политика для целей бухгалтерского финансового учета, порядок ее формирования и раскрытия.
7. Цели и содержание налогового учёта. Способы организации системы налогового учёта.
8. Учётная политика для целей налогообложения как инструмент реализации операционной стратегии бизнеса.
9. Роль управленческого учета в современной среде ведения бизнеса.
10. Особенности управленческих решений и сценариев совершенствования бизнес-процессов на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления компанией.
11. Современные системы учета затрат и калькулирования себестоимости.
12. Классификация методов оценки запасов и калькулирования себестоимости продукции, (работ, услуг) и их влияние на формирование финансового результата бизнес-сегментов.

13. Учёт затрат по видам деятельности АВ-costing.
14. Калькулирование полного жизненного цикла товара.
15. Калькулирование целевой себестоимости «таргет-костинг».
16. Непрерывное совершенствование себестоимости «кайзен-костинг».
17. Управленческий учет затрат по потокам создания ценности в условиях «бережливого производства».
18. Концепция маржинального дохода и система «директ-костинг» как инструменты оптимизации ассортиментной и ценовой политики организации.
19. Оценка критической точки (порога рентабельности) и запаса прочности операционной деятельности организации.
20. Гибкое бюджетирование как технология финансового планирования на базе учетной информации.
21. Концепция релевантной информации в системе управленческого учета.
22. Теория ограничений как инструмент оптимизации бизнес-процессов.
23. Информация о сегментах бизнеса как основа оценки производственно-финансовой деятельности предприятия и мотивации персонала.
24. Модели поведения затрат для прогнозирования финансовых результатов организации.
25. Модели планирования, измерения и контроля деятельности бизнес-единиц организации в условиях риска и неопределенности.

Пример билета к экзамену

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» Уральский филиал	
202_/202_ учебный год кафедра «Экономика, финансы и управление»	
Экзаменационный билет № 1	
для студентов _ курса направления 38.04.01 «Экономика» по дисциплине: «Аналитическое обоснование операционных решений»	
1. Теоретический вопрос (15 баллов). Особенности управленческих решений и сценариев совершенствования бизнес-процессов на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления компанией 2. Теоретический вопрос (15 баллов). Основные формы финансовой отчетности, их аналитические возможности. 3. Практико-ориентированное задание (30 баллов). В компании по итогам отчетного года выявлена проблема: в трех филиалах компании (из двенадцати) зафиксирован убыток по основному виду деятельности (производство сантехнических ПВХ труб). Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?	
Подготовил _____	Н.А. Калмакова
Утверждаю: Заведующий кафедрой _____ « » 202_ г.	

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 187 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1078151>
2. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://ezpro.fa.ru:2429>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1012452>

Дополнительная литература

3. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – Москва: Дашков и К, 2021. – 324 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/430348>
4. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 384 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/661263>

9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Система Профессионального Анализа Рынка и Компаний (СПАРК).
2. www.arfi.ru - проект АРФЭИ (Ассоциации распространителей финансово-экономической информации).
3. www.minfin.ru – сайт Министерства финансов РФ
4. www.iasc.org.om – официальный сайт Комитета по МСФО
5. www.ecsoman.he.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
6. www.rspp.ru/ - официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей
7. EKportal.ru - Информационный сайт по экономике: www.ekportal.ru
8. Сайт ООН. Информация об устойчивом развитии: www.un.org/ru/development/sustainable/
9. GRI Second G4 Public Comment Period // Global Reporting Initiative <https://www.globalreporting.org/>
10. GRI Sustainability Reporting Guidelines // Global Reporting Initiative <https://www.globalreporting.org/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Аналитическое обоснование операционных решений» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.