



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

Кафедра стратегического и инновационного развития
Факультет "Высшая школа управления"

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью.

Организация: «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сертификат: /1zY76АНВRMI6I4PY/2IQ0DKuPACww7c

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе, Е.А. Каменева
Дата: 19.09.2025 г.

А.Л. Лисовский , М.О. Кузнецова

Управление эффективностью и результативностью бизнеса

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business
Administration (BBA)»

Профиль:

«Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration (BBA) (на английском
языке)»

Рекомендовано

*Факультет "Высшая школа управления"
(протокол № 2 от 18.11.2025 г.)*

Одобрено

*Кафедра стратегического и инновационного развития
(протокол № 04 от 28.10.2025 г.)*



Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	15
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	18
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	11
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	11
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	33
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	35
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	35



1. Наименование дисциплины

Управление эффективностью и результативностью бизнеса

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли	Знать: направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли; Уметь: демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли
		2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Знать: особенности осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате; Уметь: реализовывать способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.	Знать: особенности проведения исследований операционной деятельности организации; Уметь: проводить исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий	Знать: особенности управления проектами на основе классических и гибких методологий; Уметь: управлять проектами на основе классических и гибких методологий
ПКП-3	Способность определять тенденции в развитии современной мировой и отечественной экономики, искать и находить возможности для создания бизнеса	1. Применяет теоретические знания и экономические законы для определения основных тенденций в развитии современной мировой экономики.	Знать: экономические законы для определения основных тенденций в развитии современной мировой экономики; Уметь: применять теоретические знания и экономические законы для определения основных тенденций в развитии современной мировой экономики
		2. Использует методики анализа последствий принимаемых управленческих решений в сфере международного бизнеса	Знать: методики анализа последствий принимаемых управленческих решений в сфере международного бизнеса; Уметь: использовать методики анализа последствий принимаемых управленческих решений в сфере международного бизнеса



3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» относится к «Профилю "Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration(BBA)"».

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	144
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<i>50</i>	<i>50</i>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>94</i>	<i>94</i>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	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. Показатели эффективности и результативности

Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности.

Управление результативностью. Концепция «performance management».

Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.

Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации. Развертывание и описание процессов организации.

Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц.

Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.

Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Метрики эффективности

Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности.



Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи финансово-экономических показателей.

Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)

Переход от концепции управления по целям (МВО) к концепции ценностно – ориентированного менеджмента (VBM). Ценность компании как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Применение VBM – показателей при принятии стратегических решений: отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.

Источники увеличения ценности компании: уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция: корневые, ключевые и отличительные компетенции компании.

Формирование устойчивых конкурентных преимуществ как фактор увеличения ценности компании. Источники конкурентных преимуществ. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.

Результаты деятельности компании для принятия управленческих решений: показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках.

Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница целей компании и показателей результатов деятельности. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.

Построение системы принятия решений, направленных на максимизацию ценности бизнеса для акционеров в будущем.

Тема 4. Управление капитализацией компании

Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.



Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке. Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.

Тема 5. Комплементарные метрики: KPI

Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).

Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

Тема 6. Комплементарные метрики: ССП

Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.

Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.

Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей



в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.

Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты.

Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.

Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.

Упрощенная схема разработки ССП. Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности.

Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.

Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.

Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.

Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.

Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)



5.2. Учебно – тематический план

Очная форма обучения

п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
1	Показатели эффективности и результативности	24	8	2	6	16
2	Метрики эффективности	24	8	2	6	16
3	Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	24	8	2	6	16
4	Управление капитализацией компании	24	8	2	6	16
5	Комплементарные метрики: KPI	26	10	4	6	16
6	Комплементарные метрики: ССП	22	8	4	4	14
В целом по дисциплине		144	50	16	34	94



5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Показатели эффективности и результативности	1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности. 2. Управление результативностью. Концепция «performance management». 3. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. 4. Экономические и финансовые показатели. 5. Система нефинансовых показателей. 6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. 7. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. 8. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности. 9. Показатели проектов и бизнес-единиц. 10. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. 11. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
Метрики эффективности	1. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. 2. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. 3. Взаимосвязи финансово-экономических показателей	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	1. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. 2. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала. 3. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM). 4. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA). 5. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности. 6. Первичная классификация VBM-показателей. Показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках. 7. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
Управление капитализацией компании	1. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке. 2. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности. 3. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке 4. Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	5. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. 6. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. 7. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.	
Комплементарные метрики: KPI	1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF). 2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели. 3. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. 4. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. 5. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
Комплементарные метрики: ССП	1. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. 2. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. 3. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	4. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. 5. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. 6. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы. 7. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. 8. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. 9. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. 10. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. 11. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. 12. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях. 13. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных. 14. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений. 15. Общие принципы организации внедрения. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП. 16. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)	



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	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Показатели эффективности и результативности	1. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности. 2. Показатели проектов и бизнес-единиц. 3. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. 4. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	- Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Метрики эффективности	1. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. 2. Метрики оценки эффективности в зависимости от стадии жизненного цикла организации 3. Взаимосвязи финансово-экономических показателей	- Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	1. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM). 2. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA). 3. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.	- Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	4. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.	
Управление капитализацией компании	1. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала 2. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. 3. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.	- Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Комплементарные метрики: KPI	1. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. 2. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. 3. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.	- Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Комплементарные метрики: ССП	1. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. 2. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. 3. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты.	- Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	4. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. 5. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.	



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

Примерный перечень вопросов для выполнения контрольной работы

1. Концепция «performance management».

2. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.

3. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

4. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.

5. Показатели системы управления человеческими ресурсами.

6. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки: практика применения российскими компаниями. Показатели для принятия решений

7. Применение моделей остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM) в практике компаний

8. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли.

9. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях

10. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента

Дополнительная информация

Примеры тестовых заданий:

Вопрос 1. Что такое эффективность бизнеса?

- А) Объем продаж товаров или услуг
- Б) Прибыль компании за определенный период
- В) Отношение результатов деятельности к затраченным ресурсам
- Г) Количество сотрудников организации

Вопрос 2. Как называется показатель, характеризующий соотношение прибыли и затрат?

- А) Производительность труда



- Б) Коэффициент рентабельности
- В) Уровень ликвидности активов
- Г) Финансовая устойчивость

Вопрос 3. Какой термин обозначает степень достижения поставленных целей бизнес-деятельности?

- А) Эффективность
- Б) Результативность
- В) Надежность
- Г) Устойчивость

Вопрос 4. Какие показатели используются для анализа финансовой устойчивости предприятия?

- А) Коэффициенты ликвидности, автономии, покрытия процентов
- Б) Чистая прибыль, выручка, объем производства
- В) Скорость оборота запасов, дебиторской задолженности
- Г) Доля рынка, качество продукции, клиентская удовлетворенность

Вопрос 5. Чем отличается внутренняя норма доходности (IRR) от чистой приведенной стоимости (NPV)?

- А) IRR показывает годовую ставку дохода проекта, NPV выражает абсолютную сумму денежных потоков
- Б) IRR измеряется в процентах, NPV выражается в рублях
- В) Оба показателя одинаковы и взаимозаменяемы
- Г) NPV учитывает инфляцию, IRR игнорирует её влияние

Вопрос 6. Для чего используется бенчмаркинг в управлении бизнесом?

- А) Оценка финансового состояния конкурентов
- Б) Анализ конкурентоспособности продукта на рынке
- В) Определение оптимальных стандартов и лучших практик
- Г) Выявление внутренних резервов повышения производительности

Вопрос 7. Какой метод управления направлен на повышение качества процессов и снижение дефектов путем непрерывного совершенствования?

- А) SWOT-анализ
- Б) Система бережливого производства (Lean)
- В) Метод PESTLE
- Г) Стратегическое управление рисками

Вопрос 8. Что означает аббревиатура KPI?

- А) Ключевые принципы исполнения



- Б) Корректирующие программы инициатив
- В) Ключевые показатели эффективности
- Г) Комплексные производственные инициативы

Вопрос 9. Какие методы помогают выявить узкие места в производственном процессе?

- А) ABC-анализ и XYZ-анализ
- Б) BSC и MBO
- В) PDCA цикл и 5S система
- Г) Портфельный анализ и цепочка ценностей

Вопрос 10. Какой инструмент позволяет регулярно отслеживать выполнение ключевых показателей эффективности (KPI)?

- А) Матрица БКГ
- Б) Бюджет движения денежных средств
- В) Панель мониторинга (Dashboard)
- Г) Таблица SWOT-анализа

Примерные темы для докладов:

1. Методы оценки эффективности деятельности компаний и критерии результативности.
2. Современные подходы к повышению производительности труда и снижению издержек.
3. Роль KPI и BSC в управлении результатами бизнеса.
4. Управление качеством продукции и услуг: стандарты ISO и пути совершенствования.
5. Система сбалансированных показателей (BSC): практика внедрения и оценка эффекта.
6. Использование инструментов бережливого производства (Lean Manufacturing) для оптимизации производственных процессов.
7. Корпоративная культура как фактор эффективного управления организацией.
8. Управление проектами и портфелем проектов для достижения стратегических целей компании.
9. Автоматизация бизнес-процессов и цифровое преобразование для увеличения операционной эффективности.
10. Эффективность управления персоналом: методы удержания талантов и мотивации сотрудников.

Примерные мини-кейсы:



Компания ООО «Металлоторг» решила автоматизировать складской учёт и систему распределения товаров. После внедрения автоматизированной системы складского учёта менеджеры отметили рост числа ошибок при формировании заказов и увеличении количества возвратов товаров покупателями.

Вопросы для анализа:

1. Возможные причины сбоев после автоматизации бизнес-процесса.
2. Как избежать аналогичных ошибок при дальнейшем развитии ИТ-инфраструктуры?
3. Какие ещё бизнес-процессы можно было бы оптимизировать с помощью цифровых технологий?

Интернет-магазин «Цветы Онлайн» столкнулся с проблемой снижения выручки. Хотя количество уникальных пользователей сайта растёт, конверсия остаётся на низком уровне. Директор считает, что проблема кроется в неправильном таргетировании рекламы и неверном понимании потребностей целевой аудитории.

Вопросы для анализа:

1. Причины возможного падения доходов при росте трафика?
2. Можно ли использовать сегментацию клиентской базы для повышения прибыли?
3. Какие метрики являются важными показателями успеха онлайн-магазина?

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях

Кафедры стратегического и инновационного развития Факультета «Высшая школа управления».



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

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПKN-1. Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли	Знать: направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли; Уметь: демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции	Задание 1 Определите ключевые показатели эффективности для компании, занимающейся производством и продажей бытовой техники.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
профессиональных задач		российской управленческой мысли	
	2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Знать: особенности осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате; Уметь: реализовывать способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Задание 1 Разработайте систему управления результативностью для отдела маркетинга крупной розничной сети.
ПКП-2. Способность организовывать операцион-	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершен-	Знать: особенности проведения исследований операционной деятельности органи-	Задание 1 Проведите оценку экономической эффективности инвестиционного проекта по открытию нового филиала компании в другом регионе.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	ствует ее на основе процессного и проектного подходов.	зации; Уметь: проводить исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов	
	2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий	Знать: особенности управления проектами на основе классических и гибких методологий; Уметь: управлять проектами на основе классических и гибких методологий	Задание 2 Предложите меры по оптимизации бизнес-процессов в отделе логистики производственной компании с целью снижения затрат и повышения скорости доставки товаров клиентам.
ПКП-3. Способность определять тенденции в	1. Применяет теоретические знания и экономические законы для определения	Знать: экономические законы для определения основных тенденций в раз-	Задание 1 Сформулируйте стратегические цели компании на ближайшие пять лет и разработайте систему мониторинга достижения этих целей.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
развитии современной мировой и отечественной экономики, искать и находить возможности для создания бизнеса	ния основных тенденций в развитии современной мировой экономики.	витии современной мировой экономики; Уметь: применять теоретические знания и экономические законы для определения основных тенденций в развитии современной мировой экономики	
	2. Использует методики анализа последствий принимаемых управленческих решений в сфере международного бизнеса	Знать: методики анализа последствий принимаемых управленческих решений в сфере международного бизнеса; Уметь: использовать методики анализа последствий принимаемых управленческих решений в сфере	Задание 2 Провести SWOT-анализ компании, работающей в сфере информационных технологий, и предложить рекомендации по повышению ее конкурентоспособности



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		международного бизнеса	



Примеры практико-ориентированных заданий

Используя методы VRIO, проанализировать уникальность и ценность ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Сделать вывод о стратегическом потенциале организации, а также эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала.

Примеры вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «performance management».
3. Показатели (индикаторы) и их классификации.
4. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
5. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
6. Экономические и финансовые показатели.
7. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
8. Показатели эффективности организационной структуры.
9. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
10. Показатели проектов и бизнес-единиц.
11. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.
12. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
13. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно ориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.
14. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.



15. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards– Bell– Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM).

16. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA).

17. Первичная классификация VBM-показателей.

18. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.

19. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.

20. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке

21. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Понятие критических факторов успеха (CSF).

22. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

23. Показатели результативности и эффективности. Частные и агрегированные оценки.

24. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.

25. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

26. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.

27. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.

28. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.

29. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений.

30. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

31. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.



32. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.

33. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.).

Пример экзаменационного билета:

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

Кафедра стратегического и инновационного развития

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»

Факультет «Высшая школа управления»

Форма обучения

очная

Семестр 7

Направление «Менеджмент»

Профиль: «Управление бизнесом»

Экзаменационный билет №

Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.

Проведите анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий строительной организации (SPACE-анализ).

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Различия STEP и SWOT анализов...

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

г) SWOT-анализ представляет собой анализ только внешней среды организации, а PEST-анализ исключительно внутренней среды

д) SWOT-анализ представляет собой анализ стратегических разрывов среды, а PEST-анализ – оценку внутренней среды

2. ... факторы успеха – это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует компании успех в конкурентной борьбе.

3. Две группы факторов, которые добавляются в расширенную версию PEST-анализа – PESTEL-анализ – это:

а) экологические факторы

б) правовые факторы

в) социальные факторы

г) экологические факторы

д) политические факторы

4. Группы факторов, которые НЕ относятся к PESTEL – анализу:

а) экономические

б) экологические



- в) правовые
- г) информационные.
- д) институциональные

5. К модели Пяти сил Портера НЕ относится...

- а) товары-субституты
- б) товары-комплименты
- в) поставщики
- г) потребители
- д) конкуренты

Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.

Используя методы VRIO, проанализировать уникальность и ценность ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Сделать вывод о стратегическом потенциале организации, а также эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала.



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

Основная литература:

1. Трачук, А.В. Основы бизнеса : Учебник / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Е.В. Арсенова [и др.]; под. ред. А.В. Трачук, Н.В. Линдер Электрон. дан. Москва : КноРус, 2021 346 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/940209> ISBN 978-5-406-08659-9. [БИК ID: RU\bookru\bibl\940209]
2. Пурлик, Вячеслав Михайлович Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 207 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/566905> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/566905> ISBN 978-5-534-12817-8 : 1109.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f566905]
3. Лобанова, Надежда Михайловна Эффективность информационных технологий : учебник и практикум для вузов / Н. М. Лобанова, Н. Ф. Алтухова. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 237 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560539> (дата обращения: 24.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560539> ISBN 978-5-534-00222-5 : 1239.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560539]

Дополнительная литература:

1. Томпсон, Артур Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов : Учебник ; Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации 1 Москва : Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2017 576 с. ВО - Бакалавриат <https://znanium.com/catalog/document?id=341675> ISBN 978-5-85173-059-5. [БИК ID: 20]
2. Титов, Сергей Анатольевич Управление цифровой трансформацией бизнеса: концепции, кейсы, методы и инструменты : Монография / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 223 с. (Научная мысль - Финансовый университет) Дополнительное профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=453118> ISBN 978-5-16-018697-9 ISBN



978-5-16-111614-2 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-
m\znanium\bibl\2172569]

3. Линдер, Н.В. Предпринимательство : Монография / Н.В. Линдер, А.В. Трачук, Л.В. Приходько [и др.]; под. ред. Н.В. Линдер, М.В. Хачатурян Электрон. дан. Москва : КноРус, 2024 273 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/951864> ISBN 978-5-406-12521-2. [БИК ID: RU\bookru\bibl\951864]

Нормативные правовые акты:

1. Конституция РФ
2. Гражданский кодекс РФ
3. Налоговый кодекс РФ

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

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
2. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
3. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
4. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
5. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
6. • Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru/>



10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по выполнению мини-кейсов

Для решения мини-кейсов следует провести анализ ситуации, сбор и анализ информации, обсуждение возможных решений и выработку наилучшего варианта. В отличие от классических задач, кейсы часто имеют несколько правильных путей решения, поэтому важно не только найти ответ, но и обосновать его, а также проанализировать другие варианты. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку.

Методические рекомендации по подготовке докладов

Для подготовки доклада необходимо провести исследование темы, структурировать материал (введение, основная часть, заключение), оформить текст и презентацию в соответствии с требованиями, а также отрепетировать выступление. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также



повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку.



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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Kaspersky
2. Microsoft Office (Windows)

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Размещение ЭУК: <https://www.campus.fa.ru/>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

1. не предусмотрены

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
3. Библиотека, читальный зал