

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»  
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ВШТЭ



## Рабочая программа дисциплины

**ФТД.В.01** Управление эффективностью бизнеса

Учебный план: \_\_\_\_\_ ФГОС3++zm380402ИМ-1\_26-13.plx

Кафедра: **29** Экономики и организации производства

Направление подготовки:  
(специальность) **38.04.02 Менеджмент**

Профиль подготовки:  
(специализация) **Инновационный менеджмент**

Уровень образования: **магистратура**

Форма обучения: **заочная**

### План учебного процесса

| Семестр<br>(курс для ЗАО) |     | Контактная работа обучающихся |                   | Сам.<br>работа | Контроль,<br>час. | Трудоё<br>мкость,<br>ЗЕТ | Форма<br>промежуточной<br>аттестации |
|---------------------------|-----|-------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|--------------------------|--------------------------------------|
|                           |     | Лекции                        | Практ.<br>занятия |                |                   |                          |                                      |
| 1                         | УП  | 4                             | 4                 | 96             | 4                 | 3                        | Зачет                                |
|                           | РПД | 4                             | 4                 | 96             | 4                 | 3                        |                                      |
| Итого                     | УП  | 4                             | 4                 | 96             | 4                 | 3                        |                                      |
|                           | РПД | 4                             | 4                 | 96             | 4                 | 3                        |                                      |

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952

Составитель (и):

старший преподаватель

Кострова  
Валерьевна

Дарья

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой экономики и организации  
производства

Фрейдкина Е.М.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Фрейдкина Е.М.

Методический отдел:

Фахретдинова А. Р.

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области применения современных подходов к оценке эффективности деятельности предприятия и принятия быстрых управленческих решений.

Сформировать у магистрантов комплексную систему знаний и навыков использования инструментов эффективной реализации стратегии бизнеса.

### 1.2 Задачи дисциплины:

- овладение методами декомпозиции стратегии и разработки системы необходимых для бизнеса показателей;

- формирование у студентов навыков анализа эффективности бизнес-процессов, нахождения "узких мест", оценки рисков и выстраивания замкнутого цикла управления.

### 1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

|                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПК-1: Способен формировать отчетность по результатам контроля и выявлять причины возникших отклонений</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Знать:</b> методологии и системы управления эффективностью; основы деловой коммуникации и представления информации; методы факторного и причинно-следственного анализа для выявления причин отклонений |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уметь:</b> формировать комплексные отчеты и дашборды по результатам мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI); представлять информацию в формате, понятном для принятия решений: готовить аналитические записки, презентации для руководства с выделением ключевых трендов, отклонений и рисков. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Владеть:</b> навыками разработки управленческой отчетности; технологией подготовки итогового аналитического отчета; навыком подготовки сводного сообщения для руководства |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Семестр<br>(курс для<br>ЗАО) | Контактная<br>работа |               | СР<br>(часы) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|---------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                              | Лек.<br>(часы)       | Пр.<br>(часы) |              |
| Раздел 1. Стратегическое управление эффективностью с помощью показателей и данных                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1                            |                      |               |              |
| Тема 1. Сбалансированная система показателей (BSC) как инструмент реализации стратегии. Декомпозиция миссии компании по четырем проекциям: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие. Построение стратегических карт. Переход от классических ключевых показателей KPI к гибкому методу планирования OKR. Метод управления на основе управления капитализацией бизнеса. Разбор показателей и индикаторов, ориентированных на инвесторов (ковенанты, EVA, MVA и т.д.) |                              | 1                    | 0,5           | 11           |
| Тема 2. Роль больших данных и современных методов анализа массивов данных в управлении эффективностью. Автоматизация управленческой отчетности и предиктивная (прогнозная) аналитика.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              | 0,5                  | 1             | 12           |
| Раздел 2. Финансовое планирование, прогнозирование и операционная эффективность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                              |                      |               |              |
| Тема 3. Переход в управлении эффективностью от традиционных бюджетов к скользящим прогнозам в условиях неопределенности. Интеграция риск-менеджмента в систему управления эффективностью. Расчет доходности с учетом риска и определение лимитов для системы мониторинга.                                                                                                                                                                                                  |                              | 0,5                  | 1             | 18           |
| Тема 4. Оценка эффективности бизнес-процессов по методологии Lean и 6 сигм. Связь оптимизации бизнес-процессов (потерь и минимизации дефектов) и финансового результата, а также ценности для клиента.                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              | 0,5                  | 0,5           | 24           |
| Раздел 3. Управление устойчивым развитием, человеческим капиталом и формирование организационной культуры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                      |               |              |
| Тема 5. ESG-трансформация компании. Влияние экологических, социальных и управленческих факторов на долгосрочную устойчивость компании. Измерение нефинансовой эффективности бизнеса.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                              | 0,5                  | 0,5           | 11           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |      |     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------|-----|----|
| Тема 6. Ключевые показатели управления эффективностью человеческого капитала. Отдача от персонала: ROI на обучение, показатели текучести, вовлеченности). Связь системы мотивации (компенсации, льготы) с достижением бизнес-результатов. Психологические и культурные барьеры при внедрении систем управления эффективностью. Формирование культуры ориентации на результат в организации. |  | 1    | 0,5 | 20 |
| Итого в семестре (на курсе для ЗАО)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | 4    | 4   | 96 |
| Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | 0,25 |     |    |
| <b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | 8,25 |     | 96 |

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

### 6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

#### 6.1 Показатели оценивания

| Код компетенции | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1            | <p>Применяет методологии и системы управления эффективностью; использует основы деловой коммуникации; проводит факторный и причинно-следственный анализ для выявления причин отклонений.</p> <p>Формирует комплексные отчеты и дашборды по KPI; представляет информацию для принятия решений (аналитические записки, презентации) с выделением трендов, отклонений и рисков.</p> <p>Разрабатывает управленческую отчетность и итоговый аналитический отчет; готовит сводное сообщение для руководства.</p> |

#### 6.2 Система и критерии оценивания

| Шкала оценивания | Критерии оценивания сформированности компетенций                                                                                    |                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                  | Устное собеседование                                                                                                                | Письменная работа |
| Зачтено          | Полный ответ, демонстрирующий глубокое понимание предмета и широкую эрудицию в оцениваемой области. Возможны несущественные ошибки. |                   |
| Не зачтено       | Ответ стандартный, основан на обязательных источниках информации. Отмечаются пробелы в знаниях или существенные ошибки.             |                   |

#### 6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

##### 6.3.1 Типовые контрольные вопросы

| № п/п  | Формулировки вопросов                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------------|
| Курс 1 |                                                                    |
| 1      | Четыре базовые проекции сбалансированной системы показателей.      |
| 2      | Принципы построения стратегических карт в рамках методологии BSC.  |
| 3      | Определение и основные функции ключевых показателей эффективности. |
| 4      | Критерии SMART при разработке индивидуальных целей и KPI.          |

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Экономический смысл и методика расчета добавленной стоимости EVA.              |
| 6  | Роль средневзвешенной стоимости капитала WACC в оценке эффективности.          |
| 7  | Основные отличия методологии OKR от традиционного управления по целям.         |
| 8  | Ключевые этапы цикла управления эффективностью бизнеса BPM.                    |
| 9  | Понятие операционной эффективности и способы ее измерения.                     |
| 10 | Взаимосвязь между стратегическим планированием и операционным контролем.       |
| 11 | Преимущества скользящего прогнозирования в условиях рыночной неопределенности. |
| 12 | Методика оценки рентабельности маркетинговых инвестиций ROI.                   |
| 13 | Значение показателя жизненной ценности клиента LTV для оценки стратегии.       |
| 14 | Сущность процесса бенчмаркинга как инструмента поиска лучших практик.          |
| 15 | Основные категории потерь в концепции бережливого производства Lean.           |
| 16 | Функциональные требования к качественной управленческой отчетности.            |
| 17 | Влияние внедрения систем бизнес-аналитики BI на процесс принятия решений.      |
| 18 | Метрики оценки эффективности использования человеческого капитала.             |
| 19 | Анализ показателей ликвидности как элемент контроля финансовой устойчивости.   |
| 20 | Влияние оборачиваемости оборотных активов на общую рентабельность бизнеса.     |
| 21 | Методы измерения лояльности клиентов, включая индекс NPS.                      |
| 22 | Управление маржинальным доходом через анализ структуры затрат.                 |
| 23 | Место риск-менеджмента в общей системе мониторинга бизнес-показателей.         |
| 24 | Роль ESG-факторов в формировании долгосрочной ценности современной компании.   |
| 25 | Приоритеты различных групп стейкхолдеров при формировании целей бизнеса.       |

### 6.3.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрено

### 6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Задача 1. KPI в продажах (Конверсия и средний чек)

Интернет-магазин за месяц посетили 10 000 человек. Из них покупки совершили 400 человек. Общая выручка составила 1 200 000 рублей.

Задание: Рассчитайте коэффициент конверсии (Conversion Rate) и средний чек (Average Check).

Задача 2. Эффективность персонала (Текучесть кадров)

В компании на начало года работало 200 человек. В течение года было нанято 30 человек, а уволилось по разным причинам 40 человек.

Задание: Рассчитайте коэффициент текучести кадров за год.

Задача 3. Lean-производство (Процент брака)

Завод произвел за смену 5 000 деталей. В ходе проверки качества 150 деталей были признаны бракованными и отправлены на переработку.

Задание: Рассчитайте показатель выхода годной продукции (Yield) в процентах.

## 6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

### 6.4.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

### 6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная ☐ + Письменная ☐ Компьютерное тестирование ☐ Иная ☐

### 6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Время, отводимое на подготовку ответа на зачете, составляет не более 45 мин. Зачет проводится в учебной аудитории.

Преподаватель, принимающий зачет, должен иметь результаты оценивания видов деятельности обучающегося в течение семестра: устного опроса, задач, анализа деловых ситуаций, доклада.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Учебная литература

| Автор                                    | Заглавие | Издательство | Год издания | Ссылка |
|------------------------------------------|----------|--------------|-------------|--------|
| <b>7.1.1 Основная учебная литература</b> |          |              |             |        |

|                                                                                                                                 |                                                                            |                                                                                                                                                          |      |                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Эрнст, Д., Хэкер, Й., Федотова, М. А., Матросов, С. В., Богатырев, С. Ю., Новоселова, А. А., Ахметова, А. М., Богатырева, С. Ю. | Финансовое моделирование в фирме                                           | Москва: Прометей                                                                                                                                         | 2022 | <a href="https://www.iprbooks.hop.ru/125685.html">https://www.iprbooks.hop.ru/125685.html</a>                                     |
| Е. М. Фрейдкина                                                                                                                 | Теория организации: учеб. пособие                                          | М-во науки и высшего образования РФ, С.-Петерб. гос. ун-т пром. технологий и дизайна, Высш. шк. технологии и энергетики.— Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД | 2024 | <a href="http://nizrp.narod.ru/metod/kafeconiorgpr/1711942163.pdf">http://nizrp.narod.ru/metod/kafeconiorgpr/1711942163.pdf</a>   |
| В. А. Ежова, Е. М. Фрейдкина                                                                                                    | Экономика и анализ инноваций: учебное пособие                              | Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД                                                                                                                           | 2025 | <a href="http://nizrp.narod.ru/metod/kafeconiorgpr/1745795471.pdf">http://nizrp.narod.ru/metod/kafeconiorgpr/1745795471.pdf</a>   |
| <b>7.1.2 Дополнительная учебная литература</b>                                                                                  |                                                                            |                                                                                                                                                          |      |                                                                                                                                   |
| Русакова Е.В.                                                                                                                   | Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: Учебное пособие | Санкт-Петербург: Питер                                                                                                                                   | 2016 | <a href="http://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=351020">http://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=351020</a> |
| Замятин, А. В.                                                                                                                  | Интеллектуальный анализ данных                                             | Томск: Издательский Дом Томского государственного университета                                                                                           | 2020 | <a href="https://www.iprbooks.hop.ru/116889.html">https://www.iprbooks.hop.ru/116889.html</a>                                     |
| Левченко, Т. М., Лихтанская, О. И., Гончарова, Н. А.                                                                            | Инновационный менеджмент                                                   | Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики                                                                        | 2022 | <a href="https://www.iprbooks.hop.ru/126672.html">https://www.iprbooks.hop.ru/126672.html</a>                                     |
| Каратаева, О. Г., Романюк, М. А., Никаноров, М. С., Кукушкина, Т. С.                                                            | Прогнозирование и планирование                                             | Москва: Ай Пи Ар Медиа                                                                                                                                   | 2021 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/110565.html">http://www.iprbookshop.ru/110565.html</a>                                         |
| Мазилкина, Е. И.                                                                                                                | Бизнес-планирование                                                        | Москва: Ай Пи Ар Медиа                                                                                                                                   | 2023 | <a href="https://www.iprbooks.hop.ru/127568.html">https://www.iprbooks.hop.ru/127568.html</a>                                     |
| Орлова, П. И., Глуховой, М. И.                                                                                                  | Бизнес-планирование                                                        | Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа                                                                                                                       | 2021 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/102270.html">http://www.iprbookshop.ru/102270.html</a>                                         |

## 7.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>  
 Электронная библиотека ВШТЭ СПб ГУПТД [Электронный ресурс]. URL: <http://nizrp.narod.ru>  
 Электронно-библиотечная система «Айбукс» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibooks.ru/>

## 7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftWindows 8  
 MicrosoftOfficeProfessional 2013

## 7.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

|                      |                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Аудитория            | Оснащение                                                     |
| Лекционная аудитория | Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска |

|                   |                                  |
|-------------------|----------------------------------|
| Учебная аудитория | Специализированная мебель, доска |
|-------------------|----------------------------------|