Минобрнауки России

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет имени В.А. Бондаренко»

Кафедра финансов

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

«Б1.Д.В.2 Управление операционной эффективностью бизнеса»

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
38.04.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки)

Финансовые технологии управления бизнесом и инновациями
(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Квалификация
Магистр

Форма обучения
Очная

Год набора 2026

Рабочая программа дисциплины «*Б1.Д.В.2 Управление операционной эффективностью бизнеса*» рассмотрена и утверждена на заседании кафедры

Кафедра финансов
наименование кафедры

протокол № 10 от "16" марта 2026 г.

Заведующий кафедрой
Кафедра финансов _____ А.М. Балтина
наименование кафедры *подпись* *расшифровка подписи*

Исполнители:
Доцент _____ Н.М. Пахновская
должность *подпись* *расшифровка подписи*

_____ _____ _____
должность *подпись* *расшифровка подписи*

СОГЛАСОВАНО:
Председатель методической комиссии по направлению подготовки
38.04.01 Экономика _____ Н.В. Спешилова
код наименование *личная подпись* *расшифровка подписи*

Научный руководитель магистерской программы _____ А.М. Балтина
личная подпись *расшифровка подписи*

Заведующий отделом формирования фонда и научной обработки документов
_____ С.А. Биктимирова
личная подпись *расшифровка подписи*

Уполномоченный по качеству ИМЭП
_____ Ю.В. Рожкова
личная подпись *расшифровка подписи*

№ регистрации _____

© Пахновская Н.М., 2026
© ОГУ, 2026

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью освоения дисциплины являются формирование аналитических и практических навыков принятия краткосрочных финансовых решений; формирование системы знаний в области основ управления операционной деятельностью, а также формирование соответствующих компетенций, позволяющих успешно работать в аналитических, финансово-экономических службах компаний различных сфер бизнеса.

Задачи:

– изучить современные парадигмы и инструменты системы управления операционной эффективностью бизнеса, включая ключевые показатели эффективности;

– изучить принципы разработки финансовой структуры компании на основе центров финансовой ответственности (ЦФО);

– научиться анализировать и прогнозировать социально-экономические показатели деятельности организации, выявлять причины отклонений фактических результатов от целевых и обосновывать организационно-управленческие решения;

– научиться составлять операционные и финансовые бюджеты, обосновывать корректирующие меры;

– овладеть методами управления оборотным капиталом, оптимизации производственных запасов, формирования кредитной политики нефинансовой организации, а также моделями управления денежными потоками;

– овладеть методами управленческого анализа и факторного моделирования для оценки прибыльности отдельных продуктов с учетом ограничивающих факторов и оптимизации бизнес-портфеля организации;

– получить навыки применения маржинального подхода, анализа критической точки (точки безубыточности) и оценки операционного риска для принятия краткосрочных управленческих решений в области ценообразования, объема продаж и сокращения затрат.

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательным дисциплинам (модулям) вариативной части блока Д «Дисциплины (модули)»

Пререквизиты дисциплины: *Б1.Д.Б.5 Управление экономикой предприятий, Б1.Д.Б.7 Экономический анализ (продвинутый курс), Б1.Д.Б.8 Финансовый менеджмент*

Постреквизиты дисциплины: *Б1.Д.В.6 Финансовое моделирование в системе стратегического планирования, Б1.Д.В.7 Управление стоимостью компании, Б1.Д.В.Э.2.1 Технология процессного управления бизнесом, Б1.Д.В.Э.2.2 Организация бизнес-процессов на предприятии, Б2.П.В.П.1 Практика по профилю профессиональной деятельности, Б2.П.В.П.3 Преддипломная практика*

3 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код и наименование формируемых компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК*-3 Способен анализировать и прогнозировать социально-	ПК*-3-В-2 Осуществляет сбор и анализ данных, отражающих	**Знать:** – источники статистической и финансовой информации, характеризующей деятельность российских организаций;

Код и наименование формируемых компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
экономические показатели деятельности экономических субъектов для принятия организационно-управленческих решений	результаты деятельности экономических субъектов	– источники получения информации о текущей деятельности организации – современные тенденции развития теории и практики управленческого учета и его взаимосвязи с жизненными циклами компании. **Уметь:** – анализировать учетную информацию для принятия управленческих решений; – использовать маржинальный подход и анализ к расчету финансовых результатов; – анализировать уровень маржинальной прибыли и выявлять факторы, влияющие на его величину; – применять анализ критической точки для принятия управленческих решений в краткосрочном периоде в области ценообразования, оптимального объема продаж и сокращения затрат; – принимать управленческие решения на основании учетно-финансовой информации. **Владеть:** – методами анализа конкретных ситуаций, принятия управленческих решений на основании учетно-финансовой информации; – аналитическими приемами определять целесообразность принятия решений в области операционной деятельности организации; методами определения взаимосвязи краткосрочных финансовых решений со стратегическим и инвестиционным менеджментом.
ПК*-4 Способен определять финансовое состояние экономического субъекта и потенциал его изменения с учётом фактора неопределённости на микро- и макроуровнях	ПК*-4-В-1 Рассчитывает, анализирует и оценивает показатели, характеризующие финансовое состояние экономического субъекта	**Знать:** – финансовые и нефинансовые измерители эффективности бизнеса; – содержание, задачи и принципы принятия финансовых решений в краткосрочном периоде; – инструменты и методы принятия краткосрочных управленческих решений в области корпоративных финансов; – инструменты анализа финансовой информации для принятия управленческих решений. **Уметь:** – оценивать результативность принятия краткосрочных финансовых решений; – проводить анализ взаимосвязей показателей денежных потоков и прибыли организации; – выбирать подходящий математический инструментарий для решения практических задач. **Владеть:** – методами построения финансовой структуры компании в зависимости от способа управления (вертикальная/горизонтальная); методами управление по бизнес-процессам и управление проектами.

Код и наименование формируемых компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК*-5 Способен выбирать и реализовывать финансовые технологии и соответствующие им инструменты для решения тактических и стратегических задач управления организацией	ПК*-5-В-2 Выполняет необходимые для составления финансовых планов расчеты, обосновывает их и представляет результаты работы в соответствии с принятыми стандартами ПК*-5-В-3 Прогнозирует динамику основных финансово-экономических показателей деятельности организации, разрабатывает финансовую модель развития организации, оценивает и интерпретирует полученные результаты	**Знать:** – современные подходы к классификации затрат и систем калькулирования себестоимости продукции и услуг; – методы анализа исполнения бюджетов и принятие управленческих мер с целью повышения эффективности; – основные понятия, принципы и инструменты современного эффективного управления **Уметь:** – использовать систему бюджетирования для планирования и анализа финансово-хозяйственной деятельности компании; – анализировать исполнение бюджетов с выявлением факторов, влияющих на отклонения между планируемыми и фактическими показателями, с применением системы «стандарт-кост» **Владеть:** – методами составления бюджетов и анализа их исполнение с целью повышения эффективности; маржинальным подходом к расчету прибыли с целью эффективного ценообразования и повышения конкурентоспособности.

4 Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**144**	**144**
Контактная работа:	**35,25**	**35,25**
Лекции (Л)	18	18
Практические занятия (ПЗ)	16	16
Консультации	1	1
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	0,25	0,25
Самостоятельная работа: *- выполнение индивидуального творческого задания (ИТЗ);* *- выполнение типовых заданий;* *- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий; изучение разделов курса в системе электронного обучения; изучение разделов массового открытого онлайн-курса «Основы экономической эффективности*	**108,75**	**108,75**

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
производства», «Управленческий учёт»; подготовка к практическим занятиям; подготовка к рубежному контролю)		
Вид итогового контроля (зачет, экзамен, дифференцированный зачет)	**экзамен**	

Разделы дисциплины, изучаемые в 2 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		всего	аудиторная работа			внеауд. работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Современные парадигмы системы управления операционной эффективностью бизнеса	18	2	2	-	14
2	Управление оборотными активами организации	52	8	8	-	36
3	Управленческий учет и анализ в системе управления операционной прибылью коммерческой организации	42	4	4	-	34
4	Бюджетирование в системе управления операционной эффективностью бизнеса	32	4	2	-	26
	Итого:	144	18	16		110
	Всего:	144	18	16		110

4.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Современные парадигмы системы управления операционной эффективностью бизнеса.

Цели и назначение постановки системы управления эффективностью бизнеса в организации. Элементы системы управления эффективностью бизнеса. Стратегическое планирование. Интеллектуальный анализ данных и бизнес-анализ. Система контроля (система измерителей KPI). Система управления рисками. Система вознаграждений и управления персоналом. Декомпозиции стратегических целей компании (пирамида PM).

Финансовые и нефинансовые измерители эффективности бизнеса, их интерпретация, проблемы, возникающие в процессе их расчета, пути совершенствования. Установление целевых значений индикативных показателей эффективности бизнеса. Причины отклонений фактических показателей от целевых.

Современные информационные системы для управления эффективностью бизнеса. Системы обработки транзакций, управленческие и исполнительные информационные системы. Типы систем обработки транзакций TPS для целей управления эффективностью бизнеса. Управленческие информационные системы.

Раздел 2. Управление оборотными активами организации.

Принципы управления оборотным капиталом. Влияние отраслевой принадлежности предприятия на определение оптимальной структуры оборотных активов. Оборотные средства как стоимостная оценка оборотных активов предприятия. Этапы политики управления оборотными средствами. Оценка эффективности управления оборотным капиталом. Показатели эффективности использования оборотных средств. Соотношение между рентабельностью, риском и ликвидностью. Абсолютное и относительное высвобождение оборотных средств. Определение потребности в оборотных средствах на основе финансового цикла предприятия. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей и его влияние на текущие финансовые потребности предприятия.

Финансовые аспекты системы управления производственными запасами. Товарно-материальные запасы как инвестиции компании. Виды товарно-материальных запасов. Факторы, влияющие на уровень запасов. Издержки создания запасов. Выгоды и затраты, связанные с хранением

запасов. Расходы по подготовке заказа. Резервный запас. Расчет оптимальной суммы запасов. Модель оптимального размера партии поставки. Определение экономичного размера партии выпускаемых товаров. Учет зависимости цены товара от объема заказа. Влияние инфляции на управление материально-производственными запасами. Модели управления производственными запасами. Анализ эффективности управления производственными запасами.

Кредитная политика и управление дебиторской задолженностью. Оценка целесообразности инвестиций в дебиторскую задолженность. Типы кредитной политики предприятия и факторы ее определяющие. Влияние типа кредитной политики на другие аспекты деятельности предприятия и на финансовые результаты. Формирование кредитных условий. Стоимость предоставления кредита. Финансирование дебиторской задолженности. Инструменты и стандарты кредитной политики. Метод оценки кредитной истории. Метод определения оптимального срока кредита. Разработка стандартов кредитования. Анализ эффективности кредитной политики предприятия. Формирование графика погашения дебиторской задолженности. Определение коэффициентов инкассирования. Управление просроченной дебиторской задолженностью. Формирование системы мер по ускорению расчетов с дебиторами.

Управление денежными потоками и денежными активами хозяйствующего субъекта. Понятие денежного потока и характеристика его видов. Цели управления денежными средствами. Принципы управления денежными потоками на предприятии. Этапы управления денежными средствами. Прямой и косвенный методы расчета чистого денежного потока предприятия. Анализ денежных потоков предприятия в предшествующем периоде. Причины создания и ведение резерва наличности. Цели и порядок составления кассового бюджета. Определение целевого остатка денежных средств. Модель Баумоля: условия применения. Модель Миллера-Орра: преимущества и недостатки. Управление целевым остатком денежных средств по модели Стоуна. Имитационное моделирование по методу Монте-Карло. Факторы, влияющие на величину целевого остатка денежных средств. Методы управление платежеспособностью предприятия.

Раздел 3. Управленческий учет и анализ в системе управления операционной прибылью коммерческой организации

Понятие и содержание управленческого анализа. Взаимосвязь управленческого анализа с управленческим учетом и с экономическим анализом в оценке эффективности деятельности предприятия. Цель, задачи и источники информации управленческого анализа.

Методы управленческого анализа. Факторный анализ.

Система показателей и классификация затрат для целей финансового управления. Задачи и информационная база анализа затрат. Задачи и объекты анализа себестоимости продукции.

Операционный анализ и его роль в управлении финансовыми результатами. Методы дифференциации издержек. Релевантный диапазон. Этапы проведения операционного анализа. Маржинальная прибыль и коэффициент вклада в формирование прибыли. Порог рентабельности и точка безубыточности. Запас финансовой прочности как фактор роста операционной прибыли. Допущения при проведении операционного анализа. Операционный рычаг как фактор производственного риска организации. Методы снижения производственного (операционного) риска.

Оценка прибыльности отдельных продуктов с учетом ограничивающего фактора. Определение рационального сочетания отдельных видов продукции единого технологического цикла. Этапы формирования оптимального портфеля продукции.

Пространство ценовой стратегии. Ценообразующие факторы. Методы установления цены. Оптимальное сочетание цен и объемов реализации. Влияние объема реализации на цену продукта. Оптимизация соотношения объема производства и цены в целях максимизации прибыли.

Раздел 4. Бюджетирование в системе управления операционной эффективностью бизнеса

Понятие бюджета и процесса бюджетирования. Виды бюджетов. Использование бюджета в управлении эффективностью деятельности организации.

Взаимосвязь стратегического планирования и бюджетирования. Новые подходы к бюджетированию: сценарное планирование, скользящий бюджет, процессно-ориентированное бюджетирование. Классификация бюджетов. Методы разработки сводного бюджета. Управление затратами в период кризиса. Особенности разработки кассового бюджета. Методика сбалансированного бюджета, решение дилеммы: рентабельность или ликвидность. Методика сегментарного анализа и его связь с

маркетингом и бюджетированием. Методы финансового прогнозирования. Метод процента от продаж. Финансовое моделирование на основе показателя ROI.

Организация бюджетирования и управление по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Построение финансовой структуры организации. Управление эффективностью бизнеса на основе центров финансовой ответственности.

Использование кривых обучения (Learning curves) при разработке бюджетных моделей в системе управления эффективностью бизнеса.

4.3 Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Современные парадигмы системы управления операционной эффективностью бизнеса.	2
2	2	Управление финансовым циклом организации.	2
3	2	Финансовые аспекты системы управления производственными запасами	2
4	2	Кредитная политика и управление дебиторской задолженностью	2
5	2	Управление денежными потоками и денежными активами в организации.	
6	3	Операционный анализ в системе управления операционными результатами бизнеса.	2
7	3	Оптимизация бизнес-портфеля организации и формирование ее ценовой политики.	2
8	4	Разработка финансовой структуры организации и управление эффективностью на основе центров финансовой ответственности.	2
		Итого:	16

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

Финансовый менеджмент : учебник / М. И. Ермилова, Н. В. Грызунова, М. Е. Косов, Ю. С. Церцеил. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 256 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712620.

Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие : [16+] / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Б. А. Доронин [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022. – 152 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700769.

5.2 Дополнительная литература

Бояркин, Г. Н. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие : [16+] / Г. Н. Бояркин, К. В. Кравченко ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020. – 94 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683189 – ISBN 978-5-8149-3034-7. – Текст : электронный.

Закирова, О. В. Управление финансовыми потоками и бюджетирование на предприятии : учебное пособие : [16+] / О. В. Закирова, Е. Е. Гамова ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2018. – 156 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560492 – ISBN 978-5-8158-2041-8. – Текст : электронный.

Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник / В. Э. Керимов. – 12-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 364 с. : табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711052 – ISBN 978-5-394-05395-5. – Текст : электронный.

Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие : [16+] / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Б. А. Доронин [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022. – 152 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700769 – Текст : электронный.

Пахновская, Н. М. Краткосрочная финансовая политика хозяйствующих субъектов: учебное пособие / Н. М. Пахновская; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург : ОГИМ, 2014. - 332 с. - Библиогр.: с. 323-328. - Прил.: с. 329-330. - ISBN 978-5-9723-0152-2.

Финансы предприятия : практикум : учебно-методическое пособие : [12+] / авт.-сост. Ю. В. Зелепухин, П. Э. Шендерей, Е. Э. Шендерей. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 52 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701580 – ISBN 978-5-4499-3725-4. – DOI 10.23681/701580. – Текст : электронный.

Финансы устойчивого развития : учебник : в 2 книгах / Е. В. Алтухова, А. И. Бородин, Н. В. Грызунова [и др.] ; под общ. ред. К. В. Ордова ; Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – Книга 2. – 216 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712625 – ISBN 978-5-238-03683-0 (кн. 2). – ISBN 978-5-238-03681-6. – Текст : электронный.

Чернобай, Н. Б. Финансово-экономический механизм организации : учебное пособие : [16+] / Н. Б. Чернобай, В. А. Фурсов ; Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента и управленческих технологий. – Ставрополь : Литера, 2020. – 104 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700609

Чернопятов, А.М. Управление затратами : учебник / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 235 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493594. – Библиогр.: с. 218-221. – ISBN 978-5-4475-9586-9. – DOI 10.23681/493594. – Текст : электронный.

5.3 Периодические издания

Финансы: журнал : https://eivis.ru/browse/udb/12.

Финансовый журнал // https://eivis.ru/browse/publication/185086/udb/6170/финансовый-журнал

Регион: системы, экономика, управление: журнал, 2019-2025 гг. // https://eivis.ru/browse/publication/97949/udb/6170/регион-системы-экономика-управление.

Муниципалитет: экономика и управление : журнал, 2020-2025 гг. // https://eivis.ru/browse/publication/97946/udb/6170/муниципалитет-экономика-и-управление.

Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление : журнал, 2025-2026 гг. // https://eivis.ru/browse/publication/731606/udb/6170/известия-дальневосточного-федерального-университета-экономика-и-управление.

Вестник Томского государственного университета. Экономика: журнал, 2023-2026 гг. // https://eivis.ru/browse/publication/354606/udb/6170/вестник-томского-государственного-университета-экономика.

Вопросы управления: журнал, 2020-2026 гг. // https://eivis.ru/browse/publication/92768/udb/6170/вопросы-управления.

Региональная экономика: теория и практика = Regional economics: журнал // Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731318.

Финансы и кредит = Finance & credit : журнал. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731308.

5.4 Интернет-ресурсы

www.economy.gov.ru – Министерство экономического развития Российской Федерации;

www.minfin.ru – Министерство финансов Российской Федерации;

www.nalog.ru – Федеральная налоговая служба;

www.gks.ru - Федеральная служба государственной статистики;
https://openedu.ru/course/ - «Основы экономической эффективности производства»;
https://openedu.ru/course/ - «Управленческий учёт».

5.5 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Пакет офисных приложений LibreOffice
2. Программная система для организации видео-конференц-связи Webinar.ru
3. ГАРАНТ Платформа F1 [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. / Разработчик ООО НПП «ГАРАНТ-Сервис», 119992, Москва, Воробьевы горы, МГУ, [1990–2026]. – Режим доступа в сети ОГУ для установки системы: \\fileserver1\GarantClient\garant.exe
4. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: электронное периодическое издание справочная правовая система. / Разработчик ЗАО «Консультант Плюс», [1992–2026]. – Режим доступа к системе в сети ОГУ для установки системы: \\fileserver1\!CONSULT\cons.exe
5. Автоматизированная интерактивная система сетевого тестирования - АИССТ (зарегистрирована в РОСПАТЕНТ, Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2011610456, правообладатель – Оренбургский государственный университет), режим доступа - http://aist.osu.ru.

6 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, промежуточной аттестации.

Аудитории оснащены комплектами ученической мебели, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к сети "Интернет", и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ОГУ.