



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: bXHpVMVvRF6v7ScMS/yqoWDGoRO09+cL

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

Дата: 12.02.2026 г.

Т.В. Ховалова

Стратегическое управление эффективностью бизнеса

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 - Экономика,

Образовательная программа «Международный бизнес: налоги и аналитика/
International Business: Taxes and Analytics»

Профиль:

«Международный бизнес: налоги и аналитика / International Business: Taxes and
Analytics»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 08 от 19.05.2026 г.)

Одобрено

Кафедра стратегического и инновационного развития

(протокол № 07 от 07.04.2026 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	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	18
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	18
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	24
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	8
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	8
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
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

Стратегическое управление эффективностью 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-4	Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов	Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов	Знать: методы анализа внешней и внутренней среды ведения бизнеса; основные факторы экономического роста Уметь: проводить анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса; выявлять основные факторы экономического роста
		Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов	Знать: экономическую сущность и методы расчета основных абсолютных и относительных показателей Уметь: производить расчет показателей деятельности организации анализировать динамику рассчитанных показателей, выявлять причинно-следственные связи изменений и формулировать обоснованные выводы об эффективности работы экономического субъекта
ПКП-2	Способность выполнять профессиональные обязанности по структурированию и сопровождению внешне-	Владеет навыками структурирования и сопровождения внешнеторговых сделок с учетом подлежащих уплате налогов и таможенных пла-	Знать: подходы к структурированию внешнеторговых сделок с учетом подлежащих уплате налогов и таможенных платежей; методы оценки бизнес-возможностей реализации предлагаемых решений с точки зрения выбран-



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
	торговых сделок с учетом подлежащих уплате налогов и таможенных платежей, разрабатывать меры продвижения продукции на внешних рынках, аналитически обосновывать предлагаемые решения с использованием технологий анализа и визуализации финансовых данных на R и Python	тежей, способен оценивать бизнес-возможность реализации предлагаемых решений с точки зрения выбранных критериев и их аналитически обосновывать с использованием технологий анализа и визуализации финансовых данных на R и Python	ных критериев и - технологии анализа и визуализации финансовых данных на R и Python Уметь: применять подходы к структурированию внешне-торговых сделок с учетом подлежащих уплате налогов и таможенных платежей; применять методы оценки бизнес-возможностей реализации предлагаемых решений с точки зрения выбранных критериев и применять технологии анализа и визуализации финансовых данных на R и Python
		Подготавливает отчеты и предложения о потенциальных партнерах на внешних рынках, демонстрирует способность разрабатывать сбытовую политику организации, выбирать современные методы продажи товаров, разрабатывать текст рекламной информации о продукции организации на иностранном языке	Знать: методы поиска партнеров на внешних рынках; подходы к разработке сбытовой политики; методы продажи товаров; принципы формирования рекламной компании; иностранный язык Уметь: формировать отчеты и предложения о потенциальных партнерах на внешних рынках; разрабатывать сбытовую политику организации; выбирать современные методы продажи товаров; разрабатывать текст рекламной информации о продукции организации на иностранном языке



3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегическое управление эффективностью бизнеса» относится к «Модулю "Управление и маркетинг в международном бизнесе"».

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 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа – Аудиторные занятия	50	50
<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>58</i>	<i>58</i>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет



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. Теоретические представления об эффективности бизнеса. Эволюция управления эффективностью

Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.

Управление результативностью. Концепция «performance management».

Показатели (индикаторы). Классификации 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.

Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности.

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. Системы стратегического управления эффективностью бизнеса

Сущность и архитектура систем управления эффективностью. Влияние информационного обеспечения на качество управления (полнота, достоверность, своевременность, непротиворечивость данных).

Ключевые концепции измерения эффективности: BSC, KPI, OKR. Финансовые и нефинансовые показатели оценки эффективности бизнеса.

Системы менеджмента качества как основа управляемости (Стандарты ISO 9000; TQM (Total Quality Management). Теория ограничений (Theory of Constraints)

Барьеры внедрения систем стратегического управления эффективностью бизнеса.



Тема 3. Ключевые показатели эффективности бизнеса. Финансовые показатели

Методы сбора, трудозатраты и стоимость сбора данных для расчета финансовых показателей. Частота измерения. Источник данных. Целевые значения.

Система финансовых показателей. Чистая прибыль. Маржа чистой, валовой, операционной прибыли. Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.

Темп прироста дохода. Совокупный доход акционеров. Экономическая добавленная стоимость. Доходность инвестированного капитала.

Тема 4. Ключевые показатели эффективности бизнеса. Клиентские показатели

Методы сбора, трудозатраты и стоимость сбора данных для расчета клиентских показателей.

Частота измерения. Источник данных. Целевые значения. Система клиентских показателей. Показатель лояльности клиентов. Коэффициент удержания клиентов. Показатели качества взаимодействия и обслуживания. Использование клиентских показателей в принятии управленческих решений и типичные ошибки при их использовании.

Тема 5. Ключевые показатели эффективности бизнеса. Маркетинговые показатели и показатели продаж

Система маркетинговых показателей и показателей продаж. Методы сбора информации. Темп роста рынка и относительная доля рынка. Капитал (ценность) бренда (Brand Equity), доля голоса (Share of Voice, SOV). стоимость привлечения клиента (CAC); цена за лид (CPL) и CPC; возврат маркетинговых инвестиций (ROMI);

конверсия на ключевых этапах воронки и CTR по каналам показатель отказов (Bounce Rate), время на сайте и глубина просмотра; уровень онлайн-вовлеченности клиентов (лайки, комментарии, репосты); соотношение LTV/CAC и Net Revenue Retention (NRR) для оценки удержания через маркетинг и продажи

Тема 6. Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели операционной деятельности и логистики

Система показателей операционной деятельности и логистики. Уровень шести сигм. Коэффициент использования производственных мощностей. Уровень производственных потерь. Производительность труда.



Логистический цикл. Полнота и своевременность поставок.

Коэффициент потерь товарно-материальных ценностей. Отклонение по срокам проекта. Отклонение по стоимости проекта. Показатель освоенного объема.

Потенциал потока инноваций. Доходность инвестированного в инновации капитала. Время вывода нового продукта на рынок.

Тема 7. Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели, относящиеся к персоналу

Система показателей, относящихся к персоналу. Добавленная стоимость человеческого капитала. Доход на одного сотрудника.

Индекс удовлетворенности персонала. Уровень вовлеченности персонала. Показатель лояльности персонала. Коэффициент текучести персонала.

Средний стаж непрерывной работы. Фактор абсентеизма Бредфорда. Оценка полного цикла обратной связи.

Коэффициент конкурентоспособности зарплат. Время набора персонала.

Окупаемость инвестиций в обучение персонала.

Тема 8. Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели корпоративной социальной ответственности

Концептуальные рамки КСО и связь показателей социальной ответственности с долгосрочной финансовой эффективностью бизнеса

экологические показатели (углеродный след, энергоемкость, водопотребление, доля возобновляемой энергии, объем отходов и доля их переработки)

социальные показатели (текучесть и удержание персонала, травматизм, среднее количество часов обучения на сотрудника, инвестиции в местные сообщества)

показатели ответственного ведения бизнеса (доля обученных политике антикоррупции, доля поставщиков, проверенных по социальным критериям, соблюдение прав человека, отсутствие случаев детского и принудительного труда в цепочках поставок)

показатели управления и этики (наличие политики по КСО, доля сотрудников, прошедших обучение КСО/ESG, количество зарегистрированных обращений через горячую линию по этике)

интеграция показателей КСО в корпоративную отчетность и связь с рейтингами и принцип двойной существенности

Тема 9. Комплексная система стратегического управления эффективностью бизнеса



Взаимосвязь стратегического и оперативного управления.

Причинно-следственные связи целей и показателей.

Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей. Классификация KPI по направлениям деятельности (проекциям).

Тема 10. Основы ценностно-ориентированного менеджмента

Концептуальные основы классификации измерителей стоимости: учетные индикаторы, показатели денежных потоков, показатели остаточного дохода, показатели, основанные на рыночных оценках.

Экономическое содержание и взаимосвязь основных индикаторов создания стоимости, реализующих различные концепции измерения эффективности стратегического управления бизнесом.

Сравнительный анализ индикаторов создания стоимости. Стоимостное управление на основе критерия экономической добавленной стоимости.

Расчет и интерпретация показателей экономической добавленной стоимости и экономической прибыли в системе ценностно-ориентированного управления.



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	Теоретические представления об эффективности бизнеса. Эволюция управления эффективностью	10	4	2	2	6
2	Системы стратегического управления эффективностью бизнеса	10	4	2	2	6
3	Ключевые показатели эффективности бизнеса. Финансовые показатели	10	4	2	2	6
4	Ключевые показатели эффективности бизнеса. Клиентские показатели	12	6	2	4	6
5	Ключевые показатели эффективности бизнеса. Маркетинговые показатели и показатели продаж	12	6	2	4	6



п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
6	Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели операционной деятельности и логистики	12	6	2	4	6
7	Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели, относящиеся к персоналу	11	5	1	4	6
8	Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели корпоративной социальной ответственности	11	5	1	4	6
9	Комплексная система стратегического управления эффективностью бизнеса	11	5	1	4	6
10	Основы ценностно- ориентированного менеджмента	9	5	1	4	4
В целом по дисциплине		108	50	16	34	58



5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Теоретические представления об эффективности бизнеса. Эволюция управления эффективностью	Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации 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. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности. Показатели проектов и бизнес-единиц. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	
Системы стратегического управления эффективностью бизнеса	Сущность и архитектура систем управления эффективностью. Влияние информационного обеспечения на качество управления (полнота, достоверность, своевременность, непротиворечивость данных). Ключевые концепции измерения эффективности: BSC, KPI, OKR. Финансовые и нефинансовые показатели оценки эффективности бизнеса. Системы менеджмента качества как основа управляемости (Стандарты ISO 9000; TQM (Total Quality Management). Теория ограничений (Theory of Constraints) Барьеры внедрения систем стратегического управления эффективностью бизнеса.	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Финансовые показатели	Система финансовых показателей. Чистая прибыль. Маржа чистой, валовой, операционной прибыли. Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации. Темп прироста дохода. Совокупный доход акционеров. Экономическая добавленная стоимость. Доходность инвестированного капитала.	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Клиентские показатели	Система клиентских показателей. Показатель лояльности клиентов. Коэффициент удержания клиентов. Показатели качества взаимодействия и обслуживания. Использование клиентских показателей в принятии управленческих решений и типичные ошибки при их использовании.	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Маркетинговые показатели и показатели продаж	Капитал (ценность) бренда (Brand Equity), доля голоса (Share of Voice, SOV). стоимость привлечения клиента (CAC); цена за лид (CPL) и CPC; возврат маркетинговых инвестиций (ROMI); конверсия на ключевых этапах воронки и CTR по каналам показатель отказов (Bounce Rate), время на сайте и глубина просмотра; уровень онлайн-вовлеченности клиентов (лайки, комментарии, репосты); соотношение LTV/CAC и Net Revenue Retention (NRR) для оценки удержания через маркетинг и продажи	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели операционной деятельности и логистики	Система показателей операционной деятельности и логистики. Уровень шести сигм. Коэффициент использования производственных мощностей. Уровень производственных потерь. Производительность труда. Логистический цикл. Полнота и своевременность поставок. Коэффициент потерь товарно-материальных ценностей. Отклонение по срокам проекта. Отклонение по	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	стоимости проекта. Показатель освоенного объема. Потенциал потока инноваций. Доходность инвестированного в инновации капитала. Время вывода нового продукта на рынок.	
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели, относящиеся к персоналу	Система показателей, относящихся к персоналу. Добавленная стоимость человеческого капитала. Доход на одного сотрудника. Индекс удовлетворенности персонала. Уровень вовлеченности персонала. Показатель лояльности персонала. Коэффициент текучести персонала. Средний стаж непрерывной работы. Фактор абсентеизма Бредфорда. Оценка полного цикла обратной связи. Коэффициент конкурентоспособности зарплат. Время набора персонала. Окупаемость инвестиций в обучение персонала.	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели корпоративной социальной ответственности	Концептуальные рамки КСО и связь показателей социальной ответственности с долгосрочной финансовой эффективностью бизнеса экологические показатели (углеродный след, энергоемкость, водопотребление, доля возобновляемой энергии, объем отходов и доля их переработки) социальные показатели (текучесть и удержание персонала, травматизм, среднее количество часов	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	обучения на сотрудника, инвестиции в местные сообщества) показатели ответственного ведения бизнеса (доля обученных политике антикоррупции, доля поставщиков, проверенных по социальным критериям, соблюдение прав человека, отсутствие случаев детского и принудительного труда в цепочках поставок) показатели управления и этики (наличие политики по КСО, доля сотрудников, прошедших обучение КСО/ESG, количество зарегистрированных обращений через горячую линию по этике) интеграция показателей КСО в корпоративную отчетность и связь с рейтингами и принцип двойной существенности	
Комплексная система стратегического управления эффективностью бизнеса	Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Причинно-следственные связи целей и показателей. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей. Классификация KPI по направлениям деятельности (проекциям).	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий
Основы ценностно-ориентированного менеджмента	Концептуальные основы классификации измерителей стоимости: учетные индикаторы, показатели денежных потоков, показатели остаточного дохода, показатели, основанные на рыночных оценках.	Обсуждение проблемных вопросов темы, тестирование, решение практических заданий



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	Экономическое содержание и взаимосвязь основных индикаторов создания стоимости, реализующих различные концепции измерения эффективности стратегического управления бизнесом. Сравнительный анализ индикаторов создания стоимости. Стоимостное управление на основе критерия экономической добавленной стоимости. Расчет и интерпретация показателей экономической добавленной стоимости и экономической прибыли в системе ценностно-ориентированного управления.	



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
Теоретические представления об эффективности бизнеса. Эволюция управления эффективностью	Эволюция управления эффективностью: управление по инструкциям (Management By Instructions - MBI). Управление по целям (Management By Objectives - MBO); управление по ценностям (Management By Values - MBV); управление производительностью (Performance Management - PM). Обоснование актуальности PM. Роль системы оценки деятельности в системе PM.	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию
Системы стратегического управления эффективностью бизнеса	Новые управленческие методы и подходы к стратегическому управлению эффективностью: «Шесть сигм» (Six Sigma). Теория ограничений (Theory of Constraints). Модель совершенства Европейского фонда управления качеством (Excellence Model — EFQM). Полная модель качества (Total Quality Model). Модель процессного управления качеством ISO-9000. Предпосылки возникновения концепции BPM (Business Performance Management).	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию
Ключевые показатели эффективности бизнеса.	Вопросы, на которые помогают ответить менеджеру финансовые показатели и их роль в процессе	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии;



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Финансовые показатели	стратегического управления эффективностью бизнеса. Методы сбора, трудозатраты и стоимость сбора данных для расчета финансовых показателей. Частота измерения. Источник данных. Целевые значения.	– подготовка к тестированию
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Клиентские показатели	Научные взгляды о влиянии различных бизнес-моделей на измерение эффективности и результативности.	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Маркетинговые показатели и показатели продаж	Вопросы, на которые помогают ответить менеджеру клиентские показатели и их роль в процессе стратегического управления эффективностью бизнеса. Методы сбора, трудозатраты и стоимость сбора данных для расчета клиентских показателей. Частота измерения. Источник данных. Целевые значения.	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели операционной деятельности и логистики	Вопросы, на которые помогают ответить менеджеру маркетинговые показатели и показатели продаж и их роль в процессе стратегического управления эффективностью бизнеса. Методы сбора, трудозатраты и стоимость сбора данных для расчета маркетинговых показателей и показателей продаж. Частота измерения. Источник данных. Целевые значения.	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели, относящиеся к персоналу	Вопросы, на которые помогают ответить менеджеру показатели операционной деятельности и логистики и их роль в процессе стратегического управления эффективностью бизнеса. Методы сбора, трудозатраты и стоимость сбора данных для расчета показателей операционной деятельности и логистики. Частота измерения. Источник данных. Целевые значения.	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию
Ключевые показатели эффективности бизнеса. Показатели корпоративной социальной ответственности	Вопросы, на которые помогают ответить менеджеру показатели корпоративной социальной ответственности и их роль в процессе стратегического управления эффективностью бизнеса. Методы сбора, трудозатраты и стоимость сбора данных для расчета показателей корпоративной социальной ответственности. Частота измерения. Источник данных. Целевые значения.	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию
Комплексная система стратегического управления эффективностью бизнеса	Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей. Классификация KPI по направлениям деятельности (проекциям).	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию
Основы ценностно-ориентированного менеджмента	Понятие и виды стоимости бизнеса. Стоимость и ценность. Акционерная стоимость и ценность бизнеса для прочих стейкхолдеров. Создание акционерной стоимости.	– работа с учебной литературой; – подготовка к участию в дискуссии; – подготовка к тестированию



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	Система измерения вновь созданной акционерной стоимости как основной элемент ценностно- ориентированного управления.	



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

Примерные вопросы к контрольной работе

1. Развитие понятия «эффективность».
2. Причинно-следственные связи в стратегической карте.
3. Процессный подход в менеджменте. Преимущества и недостатки.
4. Нематериальные активы компании как объект управления.
5. Современные методики оценки удовлетворенности клиента.
6. Современные методики удовлетворенности персонала.
7. Целевые установки эффективности для акционеров.
8. Качественные и количественные показатели эффективности деятельности компании

9. Эволюция управления эффективностью: управление по инструкциям (Management By Instructions - MBI);

10. Управление по целям (Management By Objectives - MBO); управление по ценностям (Management By Values - MBV); управление производительностью (Performance Management - PM).

Примерные вопросы для тестирования

1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:

- a) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства
- b) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития
- c) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации
- d) барьеры выбора целей, норм и инициатив

2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут

a) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века

b) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году

c) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века

d) энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году

3. ССП была впервые предложена

a) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году

b) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном в 1992 году



с) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году

д) известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента

4. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами

с) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности

д) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

5. Первоначально ССП была предложена как

а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы

б) построения и формулирования стратегии организации

с) система стратегического управления организацией

д) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности

Примерные практические задания

1. Выберите публичную компанию (например, «Аэрофлот», X5 Group, «Яндекс» и т.д.). Изучите официально опубликованную миссию и стратегию компании за последние 2–3 года. Подготовьте аргументированный ответ на вопрос: какие два ключевых внешних вызова (изменение законодательства, технологические сдвиги или действия конкурентов) или внутренних противоречий (например, между краткосрочной прибылью и долгосрочным развитием) заставляют эту компанию корректировать свою заявленную стратегию? Как эти факторы могут повлиять на эффективность организации?

2. Выберите одну российскую компанию из сырьевого или энергетического сектора, которая публикует нефинансовую или экологическую отчетность. Используя официальные документы с сайта компании (разделы «ESG», «Устойчивое развитие», «Экология»), проанализируйте динамику ключевых показателей из блока «Е» и блока «G» за последние 2-3 года. Найдите в открытых источниках информацию хотя бы об одном ESG-инциденте, связанном с выбранной компанией, за последние 3–5 лет. На основе собранных данных подготовьте аналитическую записку (1–2 стр.), в которой



оцените, как выявленный инцидент повлиял (или мог бы повлиять) на финансовые метрики эффективности организации.

Дополнительная информация

Критерии бальной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры стратегического и инновационного развития.



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-4. Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов	Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов	Знать: методы анализа внешней и внутренней среды ведения бизнеса; основные факторы экономического роста Уметь: проводить анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса; выявлять основные факторы экономического роста	Задание: Выберите организацию одной из отраслей. Провести анализ внешней и внутренней среды выбранного предприятия, используя инструменты стратегического анализа. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов	Знать: экономическую сущность и методы расчета основных абсолютных и относительных показателей Уметь: производить расчет показателей деятельности организации анализировать динамику рассчитанных показателей, выявлять причинно-следственные связи изменений и формулировать обоснованные выводы об эффективности работы экономического субъекта	Задание: Выберите организацию, чья финансовая отчетность публикуется в открытом доступе. На основе исходных данных за заданный период произведите расчет показателей рентабельности организации.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКП-2. Способность выполнять профессиональные обязанности по структурированию и сопровождению внешне-торговых сделок с учетом подлежащих уплате налогов и таможенных платежей, разрабатывать меры продвижения продукции на внешних рын-	Владеет навыками структурирования и сопровождения внешне-торговых сделок с учетом подлежащих уплате налогов и таможенных платежей, способен оценивать бизнес-возможность реализации предлагаемых решений с точки зрения выбранных критериев и их аналитически обосновывать с использованием технологий анализа и визуализации финансовых данных на R и Python	Знать: подходы к структурированию внешнеторговых сделок с учетом подлежащих уплате налогов и таможенных платежей; методы оценки бизнес-возможностей реализации предлагаемых решений с точки зрения выбранных критериев и - технологии анализа и визуализации финансовых данных на R и Python Уметь: применять подходы к структурированию внешнеторговых сделок с учетом подлежащих	Задание: Руководитель просит вас оценить, стоит ли компании выходить на маркетплейс. Выберите два метода оценки, которые позволят определить привлекательность этого проекта. Обоснуйте релевантность этих методов. Соберите необходимую информацию и произведите оценку данной бизнес-возможности.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ках, аналитически обосновывать предлагаемые решения с использованием технологий анализа и визуализации финансовых данных на R и Python		уплате налогов и таможенных платежей; применять методы оценки бизнес-возможностей реализации предлагаемых решений с точки зрения выбранных критериев и применять технологии анализа и визуализации финансовых данных на R и Python	
	Подготавливает отчеты и предложения о потенциальных партнерах на внешних рынках, демонстрирует способность разрабатывать сбытовую политику	Знать: методы поиска партнеров на внешних рынках; подходы к разработке сбытовой политики; методы продажи товаров; принципы формирования ре-	Задание: Выберите российскую организацию, не имеющую опыта ВЭД. С учетом доступной информации о компании разработайте ее экспортную стратегию, включающую обоснование привлекательности рынка той или иной страны, описание целевой аудитории продукта, методы продвижения продукции, обоснование политики ценообразования.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	организации, выбирать современные методы продажи товаров, разрабатывать текст рекламной информации о продукции организации на иностранном языке	кламной компании; иностранный язык Уметь: формировать отчеты и предложения о потенциальных партнерах на внешних рынках; разрабатывать сбытовую политику организации; выбирать современные методы продажи товаров; разрабатывать текст рекламной информации о продукции организации на иностранном языке	



Примеры практико-ориентированных заданий

Примеры практико-ориентированных заданий

1. Проведите SWOT-анализ по выбранной компании.
2. Проведите PESTEL-анализ по выбранной компании.
3. Проведите анализ по 5 силам конкуренции М. Портера.

Примеры вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Управление результативностью. Концепция «performance management». Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.

2. Показатели (индикаторы) и их классификации.

3. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.

4. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

5. Экономические и финансовые показатели.

6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.

7. Показатели эффективности организационной структуры.

8. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. 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.

12. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно-ориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.

13. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.

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

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

16. Первичная классификация VBM-показателей.



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

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

19.Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке.

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

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

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

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

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

25.Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.

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

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

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

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

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

31.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.

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



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

Основная литература:

1. Тебекин, Алексей Васильевич Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. 2-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 271 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/582720> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/582720> ISBN 978-5-534-21735-3 : 1489.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f582720]
2. Армстронг, Майкл Управление результативностью: Система оценки результатов в действии : Практическое пособие 1 Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026 249 с. Профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=471804> ISBN 978-5-9614-4781-1. [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2231502]
3. Одинцов, Борис Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. 2-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 311 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/583480> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/583480> ISBN 978-5-534-16201-1 : 1669.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f583480]

Дополнительная литература:

1. Розанова, Надежда Михайловна Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 343 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/584099> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/584099> ISBN 978-5-534-05140-7 : 1819.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f584099]
2. Лукасевич, Игорь Ярославович Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. 4-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 680 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/589244> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей



<https://urait.ru/bcode/589244> ISBN 978-5-534-16271-4 : 2979.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f589244]

3. Отварухина, Нина Семеновна Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 463 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/583149> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/583149> ISBN 978-5-534-14975-3 : 2379.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f583149]

Нормативные правовые акты:

"Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ)

Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ)

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
4. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
5. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
6. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.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 практических заданий

При выполнении практических заданий студенту необходимо опираться на корпоративную публичную отчетность (годовые отчеты по МСФО, РСБУ, отчеты о устойчивом развитии, если они доступны), официальные базы данных (СПАРК, Интерфакс, сайт Московской биржи), отраслевые обзоры и профессиональную прессу. Выполнение практических заданий включает построение причинно-следственных связей между стратегическими решениями руководства и изменениями в эффективности, также формирование обоснованных выводов и рекомендаций. Завершающий этап - оформление результата в формате, приближенном к бизнес-аналитике: краткая вводная (объект, период, цель), таблица с ключевыми показателями, текстовый анализ динамики, выводы о наличии или отсутствии стратегических проблем и рекомендации. Критерии оценки практических заданий: глубина самостоятельного поиска данных (новизна источников, множественность срезов), корректность расчета или интерпретации метрик, логичность причинно-следственных связей, обоснованность и практическая реализуемость предложенных изменений в системе управления эффективностью организации.



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»

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. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.
3. Библиотека, читальный зал
4. **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)