

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.


Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Мазунина М.В.

Теория и практика оценки эффективности проекта

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Менеджмент организации»

очная форма обучения

Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала

Финуниверситета (протокол № 24 от 20.02.2025г.)

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

(протокол № 7 от 11.02.2025 г.)

Краснодар 2025

УДК 338.46 (073)
ББК 65.291
Р 82

Мазунина М.В.

Теория и практика оценки эффективности проекта. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению, профиль «Менеджмент организации» очная форма обучения. – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 56 с.

Дисциплина «Теория и практика оценки эффективности проекта» относится к модулю «Управление проектами» образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации».

Настоящая рабочая программа дисциплины «Теория и практика оценки эффективности проекта» предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

Учебное издание

Мазунина Мария Владимировна

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Рабочая программа дисциплины

Формат 60 '90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Мазунина М.В., 2025
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

Содержание

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	7
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1	Содержание дисциплины.....	9
5.2	Учебно-тематический план.....	12
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	13
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	20
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	20
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	23
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	28
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	51
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	52
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	53
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	55
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	55
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	55
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	55
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	56

1 Наименование дисциплины

Б1.В.03.ДВ.02.03 «Теория и практика оценки эффективности проекта».

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

Дисциплина обеспечивает Б1.В.03.ДВ.02.03 «Теория и практика оценки эффективности проекта» обеспечивает формирования следующих компетенций направления 38.03.02 «Менеджмент»:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Теория и практика оценки эффективности проекта» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКП-4	Способность участвовать в разработке программ развития организации, обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием деятельности организации	1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарноресурсный план и контроль за ходом программ развития организации	Знать: - способы научных исследований постановки целей и отношений Уметь: - применять полученные знания в области системного анализа информации в отношении научных исследований

		2. Применяет современные модели развития и управления организацией	Знать: -основные цели, задачи и результаты управленческих решений для осуществления оптимизации Уметь: -выявлять и обосновывать актуальность, теоретическую и практическую направленность для равновесного удовлетворения интересов государства и стратегии компаний
ПКП-6	Способность осуществлять распределение полномочий и ответственности между органами корпоративного управления, разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности	1. Демонстрирует навыки распределения полномочий и ответственности между сотрудниками.	Знать: - способы сбора, анализа информации в соответствии с поставленной задачей, модели описания организационных и экономических явлений и процессов Уметь: - применять методы сбора, анализа информации в соответствии с поставленной задачей, строить модели описания организационных и экономических явлений и процессов и интерпретировать результаты моделирования
		2. Разрабатывает управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности.	Знать: - разнообразие математических моделей явлений и процессов функционирования и развития финансового сектора и хозяйствующих субъектов; Умения: - подбирать и применять модели для описания явлений и процессов функционирования и развития финансового сектора и хозяйствующих субъектов.

3 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.В.03.ДВ.02.03 «Теория и практика оценки эффективности проекта» относится к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение профиля образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Оценка в проектном анализе и проектное финансирование», «Методы принятия управленческих решений», «Информационные технологии управления проектами».

Дисциплина является предшествующей для учебной, производственной и преддипломной практики.

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Теория и практика оценки эффективности проекта» будут использованы студентами при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1	Учебная практика	*	*	*	*	*	*
2	Производственная практика	*	*	*	*	*	*
3	Преддипломная практика	*		*	*	*	*

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» очной формы обучения трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины Б1.В.03.ДВ.02.03 «Теория и практика оценки эффективности проекта» (очная форма обучения)

Вид учебной работы	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	
	очная форма обучения (4 курс)	
	всего (в з.е и часах)	Сем 7
Общая трудоёмкость дисциплины	108/3	108/3
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	34/0,94	34/0,94
<i>Лекции</i>	16/0,44	16/0,44
Семинары, практические занятия	18/0,5	18/0,5
<i>Самостоятельная работа</i>	74/2,06	74/2,06
Вид текущего контроля		
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. Показатели эффективности и результативности

Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации. Развертывание и описание процессов организации. Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Метрики эффективности

Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи финансовоэкономических показателей.

Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)

Переход от концепции управления по целям (MBO) к концепции ценностно – ориентированного менеджмента (VBM). Ценность компании как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Применение VBM – показателей при принятии стратегических решений: отличие VBM показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. Источники увеличения ценности компании: уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция: корневые, ключевые и отличительные компетенции компании. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ как фактор увеличения ценности компании. Источники конкурентных преимуществ. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Результаты деятельности компании для принятия управленческих решений: показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница целей компании и показателей результатов деятельности. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией. Построение системы принятия решений, направленных на максимизацию ценности бизнеса для акционеров в будущем.

Тема 4. Управление капитализацией компании

Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на

российском рынке. Фундаментальная ценность компании: теория и 11 приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.

Тема 5. Комплементарные метрики: KPI

Показатели как индикаторы достижения стратегических целей.

Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF). Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

Тема 6. Комплементарные метрики: ССП

Стратегия и управление эффективностью.

Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. 12 Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые,

целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях. Упрощенная схема разработки ССП. Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.).

5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.01 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» очная форма обучения, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Теория и практика оценки эффективности проекта» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»

Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
	Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
		Общая	Лекции	Семинарские или практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	16	4	2	2	2	12	опрос
Тема 2. Метрики эффективности	16	4	2	2	2	12	опрос
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	16	4	2	2	2	12	тест
Тема 4. Управление капитализацией компании	18	6	2	4	4	12	тест
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	20	8	4	4	4	12	опрос
Тема 6. Комплементарные метрики: ССП	22	8	4	4	4	14	опрос
В целом по дисциплине	108	34	16	18	18	74	
Итого в %					100		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Теория и практика оценки эффективности проекта» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	Управление результативностью. Иерархическая и фасетная модели классификации. Финансовые и нефинансовые показатели. Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели. Показатели портфеля бизнеса. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1, 5, 9).	Письменный контроль: Работа с учебной литературой

Тема 2. Метрики эффективности	Компоненты бизнес-модели. Связь между бизнес-моделью и потребительской ценностью. Потребительская ценность и подходы к ее формированию. Основные элементы бизнес-модели. Подходы к классификации и построению бизнес-моделей. Совершенствование бизнес-модели. Модификации блоков бизнес-модели. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№3,7,9).	Опрос.
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компаний (VBM)	Классификация различных стратегий обеспечения стратегической конкурентоспособности. Факторы сопротивления нововведениям со стороны корпоративных структур и инструменты их преодоления. Стратегия следования за лидером в инновации. Инновации и бизнес-модели в стратегиях нишевого бизнеса. Стратегия «голубого океана». Инновация ценности как инструмент инновации бизнес-модели на основе дифференциации. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1,8,9).	Тастирование.
Тема 4. Управление капитализацией компаний	Социальная коммерция, «Интернет-вещей», облачные вычисления, электронная коммерция и работа с большими массивами данных (Bigdata). Интеллектуальная (предвосхищающая) персонализация, шоппинг в любом месте в любое время, мультиканальность. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№5,9).	Устный контроль: Работа с учебной литературой. Работа со словарем.
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Критические факторы успеха (CSF). Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№4,9).	Опрос.

Тема 6. Комплементар- ные метрики: ССП	Концепция сбалансированных показателей. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Дерево показателей. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Стратегическая карта. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности. Разработка стратегических показателей. рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№8,9).	Тестирование
---	--	--------------

Тема 1. Показатели эффективности и результативности

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение показателей эффективности и результативности.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «performance management».
3. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
4. Экономические и финансовые показатели.
5. Система нефинансовых показателей.
6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
7. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.
8. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессноориентированный анализ эффективности.
9. Показатели проектов и бизнес-единиц.

10. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор миникейсов. человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.

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

Тема 2. Метрики эффективности

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение метрик эффективности.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности.

2. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансовоэкономических показателей.

3. Взаимосвязи финансово-экономических показателей

Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение управленческих аспектов увеличения ценности компании.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.

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

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

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

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

6. Первичная классификация VBM-показателей. Показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках.

7. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.

Тема 4. Управление капитализацией компании

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение вопросов управления капитализацией компании.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

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

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

3. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке

4. Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO.

5. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала.

6. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальны

7. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.

Тема 5. Комплементарные метрики: KPI

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение комплементарных метрик KPI.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

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

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

3. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.

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

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

Тема 6. Комплементарные метрики: ССП

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение комплементарных метрик ССП.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.

2. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.

3. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.

4. Значения показателей. Приближенные значения и примерные

формулы. Интервальные и точечные значения показателей.

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

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

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

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

9. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнеспроцессов, обучение и развитие персонала.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Самостоятельная работа студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины согласно требованиям ФГОС ВО Финансовый университет (Приказ № 2571/о от 30.12.2014 г.), которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному профессиональному росту.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- ~ освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- ~ изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- ~ выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- ~ самостоятельный поиск информации в Интернете;
- ~ консультации по наиболее сложным вопросам;
- ~ участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- ~ подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации», очная форма обучения отводится 74 часа учебного времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Теория и практика оценки эффективности проекта» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. 2. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. 3. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности. 4. Показатели проектов и бизнесединиц. 5. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 2. Метрики эффективности	1.Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. 2. Метрики оценки эффективности в зависимости от стадии жизненного цикла организации 3.Взаимосвязи финансовоэкономических показателей	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	1. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM). 2. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA). 3. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности. 4. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 4. Управление капитализацией компании	1. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. 2. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. 3. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	1. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. 2. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. 3. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 6. Комплементар-ные метрики: ССП	1. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. 2. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. 3. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. 4. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. 5. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

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

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с

интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, подготовка к зачету.

Перечень контрольных вопросов по дисциплине

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

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

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

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

17. Первичная классификация VBM-показателей.

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

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

20. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке

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

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

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

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

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

26. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.

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

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

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

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

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

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

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

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам изучения дисциплины, состоит из двух частей: текущего контроля студентов – максимальная оценка 40 баллов и результатов работы на зачете – максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

– обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

- выполнение контрольной работы;

- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на семинарских и практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Вторая составляющая оценивает работу на зачете и не может превышать 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Разработка управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» проводится в форме зачета в письменной/устной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержится в разделе 2 рабочей программы «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

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «performance management».
3. Показатели (индикаторы) и их классификации.
4. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
5. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
6. Экономические и финансовые показатели.
7. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
8. Показатели эффективности организационной структуры.
9. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
10. Показатели проектов и бизнес-единиц.

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

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

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

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

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

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

17. Первичная классификация VBM-показателей.

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

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

20. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке

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

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

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

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

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

26. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.

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

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

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

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

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

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

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

Примеры тестовых заданий

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания.

1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:

- а) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства;
- б) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития;
- в) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации;
- г) барьеры выбора целей, норм и инициатив.

2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году

- а) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века
- б) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году;
- в) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века.

3. ССП была впервые предложена

- а) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году;
- б) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном в 1992 году;
- в) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году;
- г) 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;

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

г) 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;

в) система стратегического управления организацией;

г) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности.

6. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?

а) не учитываются условия деловой среды;

б) рассматриваются отдельные функциональные области;

в) жертвуют долгосрочной перспективой;

г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида);

д) все перечисленное верно.

7. В каком виде применима ССП для стратегического управления государственными и некоммерческими организациями?

а) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинноследственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций;

б) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (коммерческих) интересов акционеров;

в) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без каких-либо трудностей и адаптации, так такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты;

г) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть заменена на другую, не связанную с финансовым результатом (коммерческими интересами акционеров).

8. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:

а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала;

б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития;

в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов;

г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов.

9. Основная область применения ССП

а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы;

б) система стратегического управления организацией;

в) инструмент распространения информации о результатах деятельности;

г) все перечисленное верно.

10. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает...

а) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения;

б) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей;

в) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии;

г) нет правильного варианта.

11. Различают три вида норм показателей:

а) оперативные, тактические и стратегические;

б) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;

в) запаздывающие, текущие и опережающие;

г) количественные, качественные и смешанные.

12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП;

б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты;

в) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации;

г) ССП – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями.

13. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?

а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;

- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;
- в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности;
- г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов;
- д) все перечисленное верно.

14. Назовите главную причину создания команды по разработке и внедрению ССП.

- а) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки;
- б) необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними;
- в) ни один человек в организации, включая генерального директора, не обладает всеми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, необходимыми для создания ССП;
- г) только эффективные команды используют в своей работе общий подход, необходимый для создания ССП.

15. Стратегической картой называется...

- а) перечень показателей с указанием их стратегических целей;
- б) графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей;
- в) перечень целей и их отношением к стратегии;
- г) нет правильного ответа.

16. Инвестиционный проект – это:

- а) система организационно-правовых и финансовых документов, направленная на осуществление инвестиций;

б) комплекс мероприятий, обеспечивающий достижение поставленных инвестиционных целей;

в) система мероприятий, направленная на снижение риска инвестиционной деятельности;

г) обоснование экономической целесообразности, объемов и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация и описание практических действий по осуществлению инвестиций.

17. Основная цель инвестиционного проекта:

а) максимизация объема выпускаемой продукции;

б) минимизация затрат на потребление ресурсов;

в) обеспечение технической эффективности проекта;

г) максимизация прибыли.

18. Жизненный цикл инвестиционного проекта – это:

а) период времени, в течение которого проект окупается;

б) период времени, в течение которого реализуются цели, поставленные в проекте;

в) период времени эксплуатации созданных объектов.

19. Процесс разработки инвестиционного проекта включает:

а) предынвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную фазы;

б) поиск инвестиционных концепций проекта;

в) разработку технико-экономических показателей и их финансовую оценку;

г) государственную экспертизу.

20. На предынвестиционной фазе инвестиционного проекта осуществляют:

а) поиск инвестиционных концепций (бизнес-идей); предварительную разработку проекта; оценку технико-экономической и финансовой привлекательности; принятие решения;

б) разработку технико-экономического обоснования проекта; поиск инвестора;

в) решение вопроса об инвестировании проекта; заказ на выполнение проекта; разработку бизнес-плана; предоставление бизнес-плана инвестору; финансирование проекта.

21. На инвестиционной фазе проекта осуществляют:

а) консультационные и проектные работы;

б) строительно-монтажные и пусконаладочные работы;

в) создание дилерской сети;

г) оформление договоров на поставку оборудования.

22. Управление инвестиционным проектом – это:

а) процесс управления людскими, финансовыми и материальными ресурсами на протяжении всего цикла осуществления (реализации) проекта;

б) применение современных методов реализации проекта;

в) выполнение заданий по вводу в действие мощностей и объектов и по освоению денежных средств (инвестиций).

23. Жизненный цикл проекта включает:

а) замысел — разработка концепции и ТЭО — выполнение проектно-сметной документации — строительство и ввод в эксплуатацию;

б) то же, что (а) плюс эксплуатационная фаза;

в) то же, что (б) плюс ликвидационная фаза.

24. Участники проекта:

а) инвестор;

- б) _____;
- в) проектная организация;
- г) строительная организация;
- д) менеджер проекта.

25. Разработка концепции проекта включает:

- а) формирование инвестиционного замысла проекта;
- б) исследование инвестиционных возможностей реципиента и инвестора;
- в) предварительное инвестиционное решение;
- г) задание на разработку технико-экономического обоснования.

26. Технико-экономическое обоснование проекта – это:

- а) документ, обосновывающий целесообразность и эффективность осуществления инвестиций в разрабатываемый проект;
- б) документ, в котором детализируются и уточняются решения, принятые на прединвестиционной стадии;
- в) метод выбора стратегических решений проекта.

27. Экспертиза проекта:

- а) призвана обеспечить детальный анализ всех аспектов проекта;
- б) обеспечивает экономический анализ последствий реализации проекта;
- в) это заключение по отдельным частям проекта (производственной, маркетинговой, финансовой).

28. Денежный поток инвестиционного проекта – это:

- а) сумма, поступающая от реализации продукции (услуг);
- б) прибыль от реализации (выручка за минусом затрат);
- в) прибыль от реализации плюс амортизация минус налоги и выплаты процентов;

г) чистая прибыль плюс амортизация.

29. Капитальные вложения проекта:

- а) сумма издержек на технологию, оборудование, здания и сооружения;
- б) затраты на основные и оборотные фонды;
- в) затраты на основные, оборотные фонды и эксплуатационные издержки.

30. Эксплуатационные издержки – это:

- а) производственные издержки;
- б) производственные и сбытовые издержки (полная себестоимость);
- в) полная себестоимость минус амортизация.

31. Эффективность проекта определяется:

- а) соотношением затрат и результатов;
- б) показателями финансовой эффективности;
- в) комплексом показателей коммерческой, бюджетной, общественной эффективности.

32. Оценка финансовой состоятельности проекта включает:

- а) финансовое обоснование проекта, которое определяется соотношением затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности;
- б) анализ движения денежных средств;
- в) соотношение трех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой.

33. Дисконтирование – это:

- а) процесс расчета будущей стоимости средств, инвестируемых сегодня;

б) определение текущей стоимости будущих денежных средств, т.е. той суммы, которую нужно инвестировать сегодня, чтобы получить необходимую сумму в будущем;

в) финансовая операция, предполагающая ежегодный взнос денежных средств ради накопления определенной суммы в будущем.

34. Метод определения чистой текущей приведенной стоимости (NPV):

а) основан на определении разницы между суммой притоков и оттоков денежных средств;

б) основан на определении отношения между суммой притоков и оттоков денежных средств;

в) основан на определении разницы между суммой притоков и оттоков денежных средств с учетом дисконтирования;

г) основан на определении отношения между суммой притоков и оттоков денежных средств с учетом дисконтирования;

35. Индекс доходности инвестиций (PI):

а) показывает, во сколько раз общая сумма чистых дисконтированных денежных потоков проекта превышает инвестиционные затраты;

б) величина, обратная NPV ;

в) показывает период, за который инвестиции возвращаются дисконтированными денежными потоками;

г) это такая ставка дисконтирования, при которой инвестиции окупаются за жизненный цикл чистыми дисконтированными потоками.

36. Метод расчета внутренней нормы прибыли (IRR):

а) метод ранжирования проектов по степени выгоды с последующим «отсеиванием» невыгодных;

б) метод расчета специальной ставки дисконтирования, при которой инвестиции окупаются за жизненный цикл чистыми дисконтированными потоками;

в) метод, позволяющий найти граничное значение ставки дисконтирования, то есть такой ставки, при которой $NPV = 0$ к моменту окончания проекта;

г) индикатор уровня инвестиционного риска.

37. Метод расчета периода (срока) окупаемости инвестиций:

а) определение срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций за счет чистой прибыли;

б) метод расчета срока, при котором сумма денежных поступлений будет равна сумме инвестиций;

в) метод расчета срока, при котором сумма денежных поступлений будет равна сумме чистой прибыли.

38. Под коммерческой эффективностью инвестиционного проекта понимается:

а) эффективность инвестиций для каждого из участников инвестиционного проекта;

б) финансовые последствия реализации проекта для ее непосредственных участников;

в) прибыль, получаемая отдельным участником от реализации проекта.

39. Под бюджетной эффективностью инвестиционного проекта понимается:

а) влияние реализации проекта на доходы и расходы федерального, регионального или местного бюджета;

б) эффективность использования в инвестиционном проекте бюджетных средств;

в) воздействие процесса реализации инвестиционного проекта на внешнюю для проекта среду.

40. Общественная эффективность инвестиционного проекта рассчитывается:

- а) для проектов с участием бюджетов всех уровней;
- б) проектов, оказывающих влияние на окружающую среду;
- в) проектов, заказчиками которых выступают общественные организации;
- г) крупномасштабных проектов и для проектов, затрагивающих научно-технический прогресс.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Теория и практика оценки эффективности проекта» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКП-4	Способность участвовать в разработке программ развития организации, обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием деятельности организации	1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарноресурсный план и контроль за ходом программ развития организации	Задание 1 После периода макроэкономической неустойчивости, руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к

			падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с точки зрения эффективности деятельности, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде? Задание 2 Предприятие по производству игрушек столкнулось с проблемой низкой производительности труда. Для повышения эффективности работы персонала было принято решение провести обучение и тренинги для повышения квалификации сотрудников. Однако, после проведения обучения, производительность труда не увеличилась, а даже снизилась. Что следует предпринять руководству предприятия для изменения ситуации?
		2. Применяет современные модели развития и управления организацией	Задание 1 Банк «Империя финансов» имеет следующие показатели финансовой деятельности: – чистый доход: 1 млрд рублей – чистая прибыль: 500 миллионов рублей – рентабельность: 5% Для повышения эффективности показателей финансовой деятельности банк решил внедрить новые продукты и услуги, а также улучшить качество обслуживания клиентов. Какие шаги следует предпринять банку А для достижения поставленных

			целей? Задание 2 Компания «Мир молока» производит и продает молоко, молочные продукты и сыр. В последние несколько лет компания столкнулась с трудностями в производстве, связанными с повышением цен на сырье и увеличением конкуренции на рынке. Какие начальные шаги должно предпринять руководство компании, чтобы сохранить свою долю рынка и улучшить финансовые показатели?
ПКП-6	Способность осуществлять распределение полномочий и ответственности между органами корпоративного управления, разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности	1. Демонстрирует навыки распределения полномочий и ответственности между сотрудниками.	Задание 1 ИТ компания сталкивается с проблемой высокой стоимости обслуживания клиентов. Компания использует множество инструментов для управления клиентскими данными, но это приводит к увеличению затрат на обслуживание клиентов и снижению производительности. Для решения этой проблемы компания решила перейти на новую систему управления клиентскими данными. Однако, переход на новую систему вызвал ряд сложностей, таких как изменение процессов работы с данными и необходимость обучения сотрудников новым инструментам. Как ИТ компания может решить эту проблему? Задание 2 Магазин может завести один из трех типов товара A_i; их реализация и прибыль магазина зависит от типа товара и состояния спроса. Предполагается, что спрос может иметь три состояния B_i. Гарантированную прибыль представьте в матрице прибыли. Определить какой товар закупать магазину.
		2. Разрабатывает управленческие решения в целях	Задание 1 Вам, как руководителю, предлагают решение важной

		реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности.	проблемы в более короткий срок с ожидаемой высокой прибылью, но сама реализация данного решения весьма рискованна. С чего следует начать при принятии решения в данной ситуации? Задание 2 Туристическая компания планирует расширить свой бизнес и выйти на внутренний рынок. Для этого они решили провести исследование рынка и определить, какие виды туризма наиболее популярны среди местных жителей. Какие шаги нужно предпринять компании для разработки эффективной маркетинговой стратегии?.
--	--	--	---

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

Основная литература:

1. Медведева Т.А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Т.А. Медведева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 191 с. – (Высшее образование) // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451400>.

2. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / К.О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 269 с. // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/452405>.

Дополнительная литература:

3. Мищенко А.В. Методы оценки эффективности управления производственно-финансовой деятельностью предприятия: монография [Электронный ресурс] / А.В. Мищенко, Е.В. Михеева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 338 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1021947>.

4. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Л.И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 378 с. // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451807>.

5. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.Г. Круглов; Академия Народного Хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело АНХ, 2011. – 336 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/359966>.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru>.
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/> 38
4. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znanium.com>.
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru>.
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru>.
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>.
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>.
9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/> 10.
Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки – <https://dvs.rsl.ru>.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы студентов, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы студентов имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую

индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- ~ самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- ~ самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- ~ самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- ~ индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Astro Linux
2. Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL:
<http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL:
<http://www.garant.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

12 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.