

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

« 31 » августа 2021 г.



Рубин А.Г.

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма»  
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 42 от 31.08.2021)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 26.08.2021)*

Краснодар 2021

УДК 338.46 (073)  
ББК 65.291  
Р 82

**Рубин А.Г.**

**Управление эффективностью и результативностью.** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению, профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма» очно-заочная форма обучения. – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2021. – 60 с.

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма»

Настоящая рабочая программа дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» 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*

*Рубин Александр Гарриевич*

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

**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*

## 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.....	47
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	48
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	49
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	58
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	58
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	58
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	58
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	60

## **1 Наименование дисциплины**

Б.1.О.03.07 «Управление эффективностью и результативностью».

*Цель дисциплины* – формирование комплексных знаний о концепции управления эффективностью и результативностью деятельности организации с использованием современных технологий достижения стратегических целей организации.

*Задачи дисциплины:*

- исследование теоретических основ эффективности, причинно-следственных связей, влияющих на уровень эффективности;
- выявление концептуальных проблем процесса управления эффективностью, как общего процесса, так и его составляющих;
- анализ теории и различных методов оценки и измерения эффективности;
- систематизация знаний о методах повышения эффективности, знания в области стратегии управления эффективностью.

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

Совместно с другими дисциплинами учебного плана обучения учебная дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Профессиональные компетенции направления (ПКН)</i>			
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	– <i>знать</i> методы сбора и подготовки статистической информации, предназначенной для построения управленческих моделей; – <i>уметь</i> формулировать (строить) математические модели в области менеджмента.
		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	– <i>знать</i> основные методы математических расчетов и исследований, используемых при решении прикладных задач в экономике и управлении; – <i>уметь</i> применять математические и статистические методы для качественной оценки моделей менеджмента.
		3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	– <i>знать</i> типовые методики оценки и прогнозирования экономических и организационных явлений и процессов в соответствии с построенной моделью; – <i>уметь</i> использовать процедуры прогнозирования по построенным моделям.

### 3 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Введение в специальность», «Стратегический менеджмент», «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Теория организации», «Организационное поведение», «Управление проектами».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин: «Управление рисками в индустрии туризма», «Управление инновационными и предпринимательскими проектами», «Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма», предусмотренных учебным планом, при выполнении контрольной работы, а также 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	Управление рисками в индустрии туризма	*	*	*	*	*	*
2	Управление инновационными и предпринимательскими проектами	*	*	*	*	*	*
3	Современные технологии предоставления услуг в сфере туризма	*		*	*	*	*

**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 индустрии гостеприимства и туризма», очно-заочная форма обучения трудоемкость дисциплины составляет 4 зач.ед., 144 часа (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 8 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	4 з.е.144 ч.	144
<i>Контактная работа– Аудиторные занятия</i>	24	24
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Практические и семинарские занятия,</i>	14	14
<i>в т.ч., занятия в интерактивных формах</i>	12	12
<i>Самостоятельная работа</i>	120	120
<i>В семестре</i>	84	84
<i>В сессию</i>	36	36
Вид текущего контроля	контр. раб.	контр. раб.
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

## **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1 Содержание дисциплины**

#### *Тема 1. Показатели эффективности и результативности*

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



## *Тема 2. Метрики эффективности*

Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи 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 индустрии гостеприимства и туризма», очно-заочная форма обучения, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма», очно-заочная форма обучения

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	23	3	1	2	2	20	опрос
Тема 2. Метрики эффективности	23	3	1	2	2	20	опрос
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	24	4	2	2	2	20	тест
Тема 4. Управление капитализацией компании	24	4	2	2	2	20	тест
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	26	6	2	4	2	20	опрос
Тема 6. Комплементарные метрики: ССП	24	4	2	2	2	20	опрос
В целом по дисциплине	144	24	10	14	12	120	Выполнение контрольной работы
Итого в %					50		

### 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 индустрии гостеприимства и туризма» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма» очно-заочная форма обучения»

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 факетная 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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 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. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1,8,9).	Таскирование.
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, мультимедийность. <b>Рекомендуемые источники:</b> 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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 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. <b>екомендуемые источники:</b> 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 нематериальных

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;
- выполнение контрольной работы;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к зачету.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами», очно-

заочная форма обучения отводится 84 часа учебного времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма»

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; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - 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 электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- выполнение контрольной работы;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- выполнение контрольной работы;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 5. Комплементарные метрики: КРІ	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; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - 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; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - 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, выполнение контрольной работы, подготовка к экзамену.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы приведены в п. 10.

*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 «Управление эффективностью и результативностью» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» проводится в форме экзамена 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.).

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

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

31

### ***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 практико-ориентированных заданий***

#### ***Задача № 1.***

Определить период возврата инвестиций:

млн руб.

Исходные данные	Шаги расчета					
	0	1	2	3	4	5
Чистые инвестиции	1000	5	5	5	5	5
Чистые потоки денежных средств от операционной деятельности	x	120	300	600	500	700
Амортизация	x	100	100	100	100	100

### Задача №2

Определить текущую приведенную стоимость проекта.

млн руб.

Исходные данные	Инвест. фаза 0	Годы эксплуатации				
		1	2	3	4	5
Выручка от реализации		4000	4400	4600	4900	5100
Операционные затраты		3300	3600	3700	3900	4200
Налоги		10	12	14	15	16
Инвестиционные издержки	– 1800	100	12	6	8	6

### Задача №3

Имеются два альтернативных проекта.

Денежные потоки по годам:

Проект	Денежные потоки по годам, тыс. руб.							
	0	1	2	3	4	5	6	7
A	-300	-387	192	100	600	600	850	-180
B	-405	194	194	194	194	194	194	194

Определите  $NPV$  при цене капитала 10 %, рассчитайте  $IRR$  каждого проекта. Какой проект предпочтительнее? Изменится ли выбор, если цена капитала составит 16 %?

### Задача №4

Инвестиционный проект характеризуется следующими показателями:

Показатели	Денежные потоки по годам, тыс. руб.				
	1	2	3	4	5
Выручка от реализации	6 000	7 000	7 700	8 000	8 000
Текущие затраты	5 200	6 000	6 300	6 700	6 800
в т.ч. переменные	4 320	4 730	5 040	5 160	5 200
Амортизация	100	100	100	100	100
Налоги	30	30	30	30	30

Инвестиционные издержки составят 2 100 тыс. руб.

Определите чистый дисконтированный доход при процентной ставке, применяемой при дисконтировании – 20 %; срок окупаемости на основе  $NPV$ .

Сделайте выводы о целесообразности проекта.

## Задача №5

Базовые показатели инвестиционного проекта:

Показатели	Денежные потоки по годам			
	0	1	2	3
Инвестиции в основные средства, тыс. руб.	-240			
Инвестиции в оборотные средства, тыс. руб.	-20			
Объем продаж, ед.		1250	1250	1250
Цена реализации, руб./ед.		200	200	200
Себестоимость, руб./ед.		125	125	125
Амортизация, тыс.руб.		48	48	48
Налоги (%)		30	30	30

Процентная ставка, используемая при дисконтировании – 10 %.

Проведите анализ чувствительности проекта при условии изменения показателей +10 %, –10 %.

## Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Управление эффективностью и результативностью» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма»

Код компет енции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	<p><b>Задание 1</b> Приведите пример метода сбора и подготовки статистической информации.</p> <p><b>Задание 2</b> Разработайте управленческую модель для выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 3</b> Проанализируйте критические факторы успеха выбранной вами компании.</p> <p><b>Задание 4</b> Какие действия вы, как менеджер компании, предпримите, чтобы повысить ее конкурентоспособность.</p>
		2. Применяет	<b>Задание 1</b>

		<p>математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.</p>	<p>Приведите пример метода математических расчетов, применяемых для качественной оценки моделей менеджмента.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Предложите модель управленческой ситуации для выбранной вами организации и дайте ее качественную оценку.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте прогноз развития ситуации в рамках разработанной ранее модели.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?</p>
		<p>3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Приведите пример методики оценки и прогнозирования экономических и организационных явлений.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Разработайте ситуационную модель для выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте прогноз развития ситуации в рамках разработанной ранее модели.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.</p>

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.znaniium.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.znaniium.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**

При подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, а именно, – Примерные методические рекомендации для студентов по освоению дисциплин образовательных программ высшего образования в соответствии с распоряжением Финуниверситета от 14.05.2014 № 256; Положения о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю), утвержденные приказом Финуниверситета от 01.04.2014 № 611/о (см. сайт Финансового университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»; подраздел «Методическая работа» – «Распоряжения»/«Приказы Финуниверситета»), использовать методические рекомендации кафедр.

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

#### *Учебно-методические задачи и цель выполнения контрольной работы*

Цель контрольной работы – научить студентов применять полученные знания для определения эффективности и целесообразности реализации инновационно-инвестиционных проектов, обосновывать управленческие решения в области инновационно-инвестиционной деятельности экономических субъектов.

#### *Порядок подготовки контрольной работы*

Контрольная работа подготавливается студентом самостоятельно под руководством преподавателя, ведущего данную дисциплину.

Рекомендуется следующий порядок подготовки контрольной работы.

1. Выбор варианта контрольной работы.
2. Изучение источников (литературных, статистических документов, материалов фирмы и т. п., а также настоящих методических указаний и методических указаний по оформлению контрольных работ).

3. Подготовка плана работы, согласование с руководителем.
4. Написание контрольной работы.
5. Сдача на проверку руководителю.

#### *Выбор варианта контрольной работы*

Контрольная работа по курсу «Аналитическое обеспечение инновационно-инвестиционной деятельности» предназначена для проверки степени усвоения студентами пройденного материала по данной дисциплине.

Контрольная работа выполняется после прослушивания студентами лекционного курса по дисциплине и их самостоятельной работы с рекомендованной преподавателем учебной литературой.

Контрольная работа носит теоретико-практический характер и дает дополнительный опыт самостоятельной работы над выбранной темой, заключающийся в подборе необходимой литературы, письменном изложении материала на основе систематизации, обобщения, критического анализа изученного материала и умения решать практические задачи

Список использованных информационных источников должен содержать не менее 5 наименований.

Номер варианта контрольной работы устанавливается в соответствии с двумя последними цифрами номера зачетной книжки по таблице.

Контрольная работа содержит задания следующих типов:

- теоретические вопросы, требующие обоснованного раскрытия заявленной в них темы;
- задачи, решение которых основывается на теоретических знаниях и практических примерах, полученных в ходе аудиторных занятий.

При выполнении заданий в виде контрольных тестов необходимо переписать условие задания, затем указать правильный ответ и дать краткое обоснование сделанного выбора. Обоснование должно быть четким и лаконичным, опираться на знание теории и практики управления проектами и проектными рисками.

Выполненная и оформленная в соответствии с требованиями кафедры

«Менеджмент и маркетинг» контрольная работа прикрепляется студентом к данным методическим указаниям, размещенным в информационно-образовательном портале Финансового университета для проверки и оценки преподавателем.

В случае неверного выполнения контрольной работы студент должен подготовить и представить повторно правильно выполненную контрольную работу.

Предлагается 10 вариантов контрольной работы.

Таблица 8 – Выбор варианта контрольной работы

<i>Последние две цифры номера зачетной книжки</i>	<i>Номер варианта контрольной работы</i>
01;11;21;31;41;51;61;71;81;91	1
02;12;22;32;42;52;62;72;82;92	2
03;13;23;33;43;53;63;73;83;93	3
04;14;24;34;44;54;64;74;84;94	4
05;15;25;35;45;55;65;75;85;95	5
06;16;26;36;46;56;66;76;86;96	6
07;17;27;37;47;57;67;77;87;97	7
08;18;28;38;48;58;68;78;88;98	8
09;19;29;39;49;59;69;79;89;99	9
10;20;30;40;50;60;70;80;90;00	10

### *Варианты контрольной работы*

#### **Вариант 1**

1. Виды инноваций. Инновационный процесс.
2. Понятие и содержание инновационного проекта.

#### ***Задача***

Определить чистый дисконтированный доход проекта при ставке дисконтирования 10%:

Исходные данные	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Выручка от реализации	0	700	800	900	900
Инвестиционные издержки	1000	200	150	100	0
Операционные затраты	0	400	530	530	530
Налоги	0	70	90	92	92

млн руб.

## Вариант 2

1. Понятие и содержание инвестиционного проекта.
2. Жизненный цикл инвестиционного проекта и его структура.

### Задача

Определить текущую приведенную стоимость проекта при ставке дисконтирования 15%:

Исходные данные	Инвест. фаза 0	Годы эксплуатации				
		1	2	3	4	5
Выручка от реализации		4000	4400	4600	4900	5100
Операционные затраты		3300	3600	3700	3900	4200
Налоги		10	12	14	15	16
Инвестиционные издержки	– 1800	100	12	6	8	6

млн руб.

## Вариант 3

1. Понятие и состав инвестиционных издержек.
2. Состав текущих издержек и операционных затрат инвестиционного проекта.

### Задача

Сравнить инвестиционные проекты по окупаемости и чистому доходу при ставке дисконтирования 15%:

Исходные данные	Проект 1	Проект 2
Чистые инвестиции, тыс. руб.	100	100
Среднегодовой чистый денежный поток, тыс. руб.	25,0	33,3
Жизненный цикл, лет	6	3
Схема потоков денежных средств по годам:		
1	25	16,7
2	25	33,3
3	25	50,0
4	25	-
5	25	-
6	25	-

#### Вариант 4

1. Понятие и виды денежных потоков инвестиционного проекта.
2. Сущность дисконтирования денежных потоков инвестиционного проекта.

#### Задача

Сравнить инвестиционные проекты по окупаемости и чистому дисконтированному доходу при ставке дисконтирования 20%:

Исходные данные	Проект 1	Проект 2
Чистые инвестиции, тыс. руб.	40,0	40,0
Ежегодный чистый денежный поток, тыс. руб.	25,0	33,3
Жизненный цикл, лет	6	4

#### Вариант 5

1. Простые методы оценки эффективности инвестиций.
2. Методы оценки эффективности инвестиций на основе дисконтирования.

#### Задача

Имеются два альтернативных проекта.

Денежные потоки по годам (тыс. руб.):

Проект	Денежные потоки по годам							
	0	1	2	3	4	5	6	7
А	-300	-387	192	100	600	600	850	-180
В	-405	194	194	194	194	194	194	194

Определите  $NPV$  при цене капитала 10%, рассчитайте  $IRR$  каждого проекта. Какой проект предпочтительнее? Изменится ли выбор, если цена капитала составит 16%?

#### Вариант 6

1. Коммерческая эффективность инвестиционного проекта и ее показатели.

2. Бюджетная эффективность инвестиционного проекта и ее показатели.

### **Задача**

Базовые показатели инвестиционного проекта:

Показатели	Денежные потоки по годам			
	0	1	2	3
Инвестиции в основные средства, тыс. руб.	-240			
Инвестиции в оборотные средства, тыс. руб.	-20			
Объем продаж, ед.		1250	1250	1250
Цена реализации, руб./ед.		200	200	200
Себестоимость, руб./ед.		125	125	125
Амортизация, тыс.руб.		48	48	48
Налоги (%)		30	30	30

Процентная ставка, используемая при дисконтировании – 10 %.

Проведите анализ чувствительности проекта при условии изменения показателей (объем продаж, себестоимость, цена реализации) +10 %, –10 %.

### **Вариант 7**

1. Региональная эффективность инвестиционного проекта и ее показатели.

2. Общественная эффективность инвестиционного проекта и ее показатели.

### **Задача**

Инвестиционный проект характеризуется следующими показателями, тыс. руб.:

Показатели	Денежные потоки по годам				
	1	2	3	4	5
Выручка от реализации	6 000	7 000	7 700	8 000	8 000
Текущие затраты	5 200	6 000	6 300	6 700	6 800
в т.ч. переменные	4 320	4 730	5 040	5 160	5 200
Амортизация	100	100	100	100	100
Налоги	30	30	30	30	30

Инвестиционные издержки составят 2 100 тыс. руб.

Определите чистый дисконтированный доход при процентной ставке, применяемой при дисконтировании – 20%, а также срок окупаемости на основе *NPV*.

Сделайте выводы о целесообразности проекта.

### Вариант 8

1. Оценка прибыли инвестиционного проекта.
2. Анализ границ безубыточности инвестиционного проекта.

#### Задача

Финансовый директор просит вас проанализировать два проекта А и В с ценой капитала 12% и величиной инвестиций 10 тыс. дол. каждый.

Денежные потоки имеют вид (в дол.):

Проект	Денежные потоки по годам				
	0	1	2	3	4
А	– 10 000	6 500	3 000	3 000	1 000
В	– 10 000	3 500	3 500	3 500	3 500

Рассчитайте значения *NPV* и *IRR*. Какой проект следует принять в случае если они альтернативные?

### Вариант 9

1. Задачи и содержание социального анализа инвестиционного проекта.
2. Методы оценки социальных и экологических последствий инвестиционного проекта.

#### Задача

Компания анализирует целесообразность внедрения системы транспортировки сырья на строящемся заводе. Первый вариант, требующий значительных инвестиций, предусматривает установку конвейера, второй – приобретение специальных лифтов, при этом единовременные затраты будут меньше, а эксплуатационные значительно больше. Цена капитала равна 8%, динамика ожидаемых затрат имеет вид:

тыс. руб.

Приобретаемое оборудование	Денежные потоки по годам				
	0	1	2	3	4
Конвейер	– 500	120	120	120	120
Лифт	– 200	160	160	160	160

Рассчитайте значения  $NPV$  и  $IRR$ . Какой проект выгоднее?

### Вариант 10

1. Методы оценки инвестиционных рисков.
2. Расчет экономической эффективности инвестиций с учетом риска.

#### Задача

Фирма может выпускать новый тип рентгеновского сканера.

Показатели проекта:

Показатели	Вероятность	Значение
Стоимость разработки, тыс. руб.	0,3	2 000
	0,4	4 000
	0,3	6 000
Объем реализации, ед.	0,2	100
	0,6	200
	0,2	300
Цена единицы, тыс. руб.	0,1	13
	0,8	13,5
	0,1	14
Себестоимость единицы (исключая амортизацию), тыс. руб.	0,3	5
	0,4	6
	0,3	7

Жизненный цикл проекта – 5 лет.

Каков ожидаемый чистый дисконтированный доход при процентной ставке, применяемой при дисконтировании – 15 % ?



*Пример оформления титульного листа контрольной работы*

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
(Финансовый университет)

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Направление «Менеджмент»

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью»**

**тема:**

Студент

\_\_\_\_\_

(И.О.Ф.)

курс

Преподаватель

\_\_\_\_\_

(уч. степень.,  
должность И.О.Ф.)

Краснодар 20\_\_

## **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. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. Project Expert 7

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>.

2 Информационно-правовой портал «Гарант.ру». URL: <http://www.garant.ru>.

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По

дисциплине «Управление эффективностью и результативностью» в ИОП представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины (Источник – <https://portal.fa.ru/Catalog?MenuId=Catalog>);
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой 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.