

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 15.11.2024 11:16:23

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Управление результативностью и эффективностью проекта**

Направление 38.03.02 Менеджмент  
Направленность 38.03.02.01 "Проектное управление"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Инновационный менеджмент и предпринимательство****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	10	10	10	10
Практические	10	10	10	10
Итого ауд.	20	20	20	20
Контактная работа	20	20	20	20
Сам. работа	151	151	151	151
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Наумов С.А.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у обучающихся современного экономического и управленческого мышления, знания основ и инструментов качественного и количественного анализа информации при принятии управленческих решений, использования современных методов оценки инвестиций для анализа текущей и перспективной деятельности бизнеса с целью повышения эффективности реализации проектов
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-4: Способен формировать экспертное заключение о возможности реализации проекта**

**ПК-3: Способен проводить аналитический этап экспертизы проекта**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

этапы реализации и экспертизы проектов (соотнесено с индикатором ПК-3.1); технологии оценки и правила подготовки и составления экспертных заключений о возможностях реализации проекта (соотнесено с индикатором ПК-4.1)

**Уметь:**

применять методы оценки эффективности инвестиционных проектов, методы и технологии оценки результативности (соотнесено с индикатором ПК-3.2) ; применять технологии подготовки экспертных заключений о возможности реализации проектов (соотнесено с индикатором ПК-4.2)

**Владеть:**

оценки эффективности инвестиций, управления эффективностью проектов и результативностью (соотнесено с индикатором ПК-3.3); навыками подготовки экспертных заключений о реализуемости проектов (соотнесено с индикатором ПК-4.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Научные основы управления эффективностью и результативностью

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1 «Понятие и показатели эффективности и результативности». 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 информативности показателей. Экономические и финансовые показатели. / Лек /	7	6	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.2	Тема 1.1 «Понятие и показатели эффективности и результативности». 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 информативности показателей. Экономические и финансовые показатели. Операционная, инвестиционная и финансовая деятельности компании. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений: место финансов в организационной структуре. 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.	7	6	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5

	Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации. Развертывание и описание процессов организации. / Пр /				
1.3	Тема 1.1 «Понятие и показатели эффективности и результативности». Операционная, инвестиционная и финансовая деятельности компании. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений: место финансов в организационной структуре. 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. / Ср /	7	12	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.4	Тема 1.2 "Эффективность управления объемами производства и продаж продукции". Оценка динамики производства и продаж продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ качества и конкурентоспособности продукции. Анализ ритмичности выпуска продукции. Оценка резервов повышения эффективности за счет оптимизации управления производства и продаж продукции. / Лек /	7	4	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.5	Тема 1.2 "Эффективность управления объемами производства и продаж продукции". Оценка динамики производства и продаж продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ качества и конкурентоспособности продукции. Анализ ритмичности выпуска продукции. Оценка резервов повышения эффективности за счет оптимизации управления производства и продаж продукции. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность. Факторы, влияющие на успех организации. Оценка и измерения эффективности управления. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Организационное проектирование. Организационные структуры. Правила и принципы построения организационных структур управления. / Пр /	7	4	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.6	Тема 1.2 "Эффективность управления объемами производства и продаж продукции". Оценка динамики производства и продаж продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ качества и конкурентоспособности продукции. Анализ ритмичности выпуска продукции. Оценка резервов повышения эффективности за счет оптимизации управления производства и продаж продукции. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность. Факторы, влияющие на успех организации. Оценка и измерения эффективности управления. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Организационное проектирование. Организационные структуры. Правила и принципы построения организационных структур управления. / Ср /	7	19	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5

1.7	<p>Тема 1.3 «Управление резервами повышения эффективности использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов». Анализ движения основных средств. Анализ использования технологического оборудования. Анализ использования производственной мощности. Анализ эффективности использования основных средств. Оценка резервов повышения эффективности использования основных средств.</p> <p>Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами. Анализ рентабельности материальных затрат. Анализ эффективности использования материальных ресурсов. Оценка резервов повышения эффективности использования материальных ресурсов.</p> <p>Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Анализ использования фонда рабочего времени. Анализ производительности труда. Анализ трудоемкости продукции. Анализ эффективности использования фонда заработной платы. Оценка резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов. / Ср /</p>	7	24	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.8	<p>Тема 1.4 «Управление резервами снижения затрат на производство продукции». Анализ затрат по экономическим элементам. Анализ затрат по статьям калькуляции. Анализ прямых материальных затрат. Анализ прямых трудовых затрат. Анализ косвенных затрат. Анализ себестоимости отдельных видов продукции. Анализ затрат на один рубль товарной продукции. Оценка резервов снижения текущих затрат. Состав затрат на организационно-управленческую деятельность и факторы, его определяющие. Направления и пути экономии затрат на организационно-управленческую деятельность. Качество управления. / Ср /</p>	7	24	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.9	<p>Тема 1.5 «Проблемы управления результативностью и их решение». Оценка резервов эффективности за счет оптимизации управления факторами безубыточности.</p> <p>Саморазвивающаяся организация Организационное развитие как фактор повышения результативности: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации. Управление сопротивлением изменениям.</p> <p>Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений. Типы личностей по отношению к нововведениям. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя.</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, определения экономической эффективности. / Ср /</p>	7	24	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.10	<p>Тема 1.6 «Управление ключевыми показателями эффективности (KPI)». Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим управлением. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации. Практическое внедрение KPI. / Ср /</p>	7	24	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.11	<p>Тема 1.7 «Мотивация команды проекта и результативность». Особенности мотивации участников проекта на различных этапах его реализации. Показатели, используемые в системе мотивации. Формы мотивации. Материальное и нематериальное поощрение участников проекта. / Ср /</p>	7	24	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.12	/ Экзамен /	7	9	ПК-4, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Груничев А. С.	Управление проектами: учебное пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2009	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=270550">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=270550</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Матюшка, В. М.	Управление проектами: учебное пособие	Москва: Российский университет дружбы народов, 2010	<a href="https://www.iprbookshop.ru/11440.html">https://www.iprbookshop.ru/11440.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Ньютон Р., Савина М.	Управление проектами от А до Я: практическое пособие	Москва: Альпина Паблишер, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=81655">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=81655</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Адова, И. Б.	Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018	<a href="https://www.iprbookshop.ru/91565.html">https://www.iprbookshop.ru/91565.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Стиллмен Эндрю, Грин Дженифер	Head First Agile. Гибкое управление проектами	Санкт-Петербург: Питер, 2019	<a href="https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=358169">https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=358169</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Лукманова, И. Г., Королев, А. Г., Нежникова, Е. В.	Управление проектами: учебное пособие	Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013	<a href="https://www.iprbookshop.ru/20044.html">https://www.iprbookshop.ru/20044.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Клаверов, В. Б.	Управление проектами. Кейс практического обучения: учебное пособие	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="https://www.iprbookshop.ru/69295.html">https://www.iprbookshop.ru/69295.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"  
ИСС "Гарант"  
База данных Спарк Интерфакс <http://spark-interfax.ru/>

##### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
LibreOffice

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-3: Способен проводить аналитический этап экспертизы проекта			
<b>Знать:</b> - этапы реализации и экспертизы проектов	Подготовиться по вопросам к экзамену с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить доклад и презентацию с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации.	ВЭ(вопросы 1-30), ДП(темы 1-20)
<b>Уметь :</b> - применять методы оценки эффективности инвестиционных проектов, методы и технологии оценки результативности	Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать полученные показатели, раскрыть их экономический смысл.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах	ДП (темы 1-20), РЗ (1-10), К(1)
<b>Иметь навыки и (или) опыт деятельности:</b> - оценки эффективности инвестиций, управления эффективностью проектов и результативностью	Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам	ДП (темы 1-20), РЗ (1-10), К(1)



	полученные показатели, раскрыть их экономический смысл.	данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах	
<b>ПК-4: Способен формировать экспертное заключение о возможности реализации проекта</b>			
<b>Знать:</b> - технологии оценки и правила подготовки и составления экспертных заключений о возможности реализации проекта	Подготовиться по вопросам экзаменационного использования материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить доклад с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации.	ВЭ (вопросы 31-50), ДП (темы 21-45)
<b>Уметь:</b> - применять технологии подготовки экспертных заключений о возможности реализации проектов	Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать полученные показатели, раскрыть их экономический смысл.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах	ДП (темы 21-45), РЗ (11-25), Т (1-22), К (2,3)
<b>Иметь навыки и (или) опыт деятельности:</b> - навыками подготовки экспертных заключений о реализуемости проектов	Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основной и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основной и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать полученные показатели, раскрыть их экономический смысл.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах.	ДП (темы 21-45), РЗ (11-25), Т (1-22), К (2,3)

РЗ – Расчетные задачи;

ДП – Доклад с презентацией;

К – кейсы;

Т – Тесты;

ВЭ – Вопросы к экзамену.

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

Экзамен:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

1. Качество: Понятие и способы измерения. Показатели качества.
2. Показатели восприятия деятельности.
3. Индекс удовлетворенности потребителей.
4. Использование СМК для формирования показателей деятельности организации.
5. Показатели бизнес-процессов.
6. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
7. Прочие источники показателей.
8. Глобальная инициатива по отчетности.
9. Система экологического менеджмента.
10. Системы управления промышленной и профессиональной безопасностью.
11. Показатели обучения и развитие персонала.
12. Общие принципы оценки эффективности и результативности мероприятий по обучению развитию персонала.
13. Классификация методов измерения эффективности бизнеса.
14. Экспертная оценка и метод Ульриха.
15. Модель ROI и методика Филиппа
16. Истоки и развитие концепции эффективности бизнеса.
17. Метрики эффективности.
18. Концепция непрерывных улучшений процессов.
19. Обеспечение качества процессов. TQM.
20. Определение эффективности фирмы на основе финансово-экономических показателей.
21. Модель Дюпона; EVA; VBM.
22. Понятие стратегической бизнес-единицы и портфеля бизнесов.
23. Использование методов анализа портфеля бизнесов для формирования показателей.
24. Метрики, учитывающие нефинансовые показатели.
25. Идея результативной и эффективной деятельности
26. Методы стратегического управления эффективностью.
27. Взаимосвязь стратегического и операционного управления.
28. Ключевые показатели эффективности (KPI Scorecards) как система управления организацией.
29. Общие принципы построения системы КПЭ.

30. Понятие критических факторов успеха (CSF).
31. КФУ как источники КПЭ. КПЭ (как система- KPI Scorecards) и ССП: общее и отличия.
32. Панели индикаторов. Управление и развитие системы управления на основе КПЭ.
33. Анализ проектов и фактической эффективности инвестиций.
34. Источники финансирования инвестиционных проектов.
35. Общая характеристика жизненного цикла инвестиционного проекта.
36. Задачи и содержание прединвестиционной стадии.
37. Отбор инвестиционных проектов, критерии отбора.
38. Задачи и содержание инвестиционной стадии.
39. Задачи и содержание эксплуатационной стадии.
40. Понятие и виды эффективности инвестиционных проектов, основные принципы и общая схема оценки эффективности инвестиционных проектов.
41. Денежные потоки, схема финансирования инвестиционного проекта, дисконтирование денежных потоков.
42. Показатели эффективности инвестиционных проектов.
43. Оценка общественной эффективности инвестиционных проектов.
44. Оценка эффективности участия в проекте для предприятий и акционеров. Оценка эффективности проекта структурами более высокого уровня.
45. Оценка бюджетной эффективности инвестиционных проектов.
46. Учет инфляции при оценке эффективности инвестиционных проектов.
47. Учет неопределенности и риска при оценке эффективности инвестиционных проектов.
48. Использование показателей эффективности при выборе инвестиционных проектов.
49. Понятие и состав инвестиционной документации. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта.
50. Краткая информация об инвестиционном проекте. Инвестиционный меморандум. Общая характеристика бизнес-плана инвестиционного проекта.

Экзаменационный билет состоит из двух теоретических вопросов и расчетной задачи.

#### **Критерии оценивания:**

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)
- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета; контрольная задача решена верно, обучающиеся смог правильно интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что обучающейся показал полное знание учебно-

программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; расчетное задание решено правильно, в выводах допущены некоторые неточности;

- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; контрольная задача решена верно, обучающиеся допустил ошибки в интерпретации полученных результатов;

- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; задача не решена.

### Тесты письменные

1. Вложение капитала в объекты предпринимательской и/или иной вид деятельности в целях получения прибыли и/или достижения полезного эффекта – это:

- а) капитальные вложения;
- б) инвестиции;
- в) финансовые вложения.

2. Субъектами инвестиционной деятельности являются:

- а) плательщики налогов;
- б) подрядчики;
- в) страховщики.

3. Совокупность связей и отношений по реализации инвестиций в различных формах на всех структурных уровнях экономики – это:

- а) инвестиционный процесс;
- б) инвестиционная сфера;
- в) инвестиционная деятельность.

4. Наименее рисковыми из этих инвестиций считаются:

- а) инвестиции в расширение производства с целью увеличения выпуска продукции;
- б) инвестиции на замену и модернизацию оборудования;
- в) инвестиции, связанные с производством новых видов продукции и внедрением новых технологий.

5. Отношение понятия «инвестиционный проект» к понятию «бизнес-план»:

- а) является более широким;
- б) тождественен;
- в) является более узким.

6. Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для:

- а) собственников предприятия;
- б) персонала предприятия;
- в) потенциальных инвесторов.

7. Инвестиционный проект включает следующие стадии:

- а) техническая, конструкторская, финансовая;
- б) технологическая, строительная, экономическая;
- в) техническая, строительная, экологическая.

8. Инвестиционный рынок включает:

- а) рынок объектов реального и финансового инвестирования;
- б) рынок капитальных вложений и фондовый рынок;
- в) рынок инвестиционных товаров.

9. Получение дохода является началом инвестиционного цикла для:

- а) заказчика проекта;
- б) инвестора;
- в) строительной организации.

10. На производственной (эксплуатационной) стадии инвестиционного цикла осуществляется:

- а) маркетинговые исследования;
- б) мониторинг экономических показателей;
- в) строительно-монтажные работы.

11. В состав инвестиционных ресурсов предприятия не включаются:

- а) отчисления во внебюджетные фонды;
- б) средства от эмиссии акций;
- в) кредиты и займы.

12. В механизм самофинансирования не входит:

- а) амортизационные отчисления;
- б) страховые возмещения;
- в) ресурсы инвестиционных фондов.

13. Капитал привлекается на неопределенный срок и без обязательств по возврату при:

- а) эмиссии акций;
- б) эмиссии облигаций;
- в) кредитовании.

14. Многообразие видов кредитования характерно для:

- а) проектного финансирования;
- б) банковского (ссудного) кредитования;
- в) ипотечного кредитования.

15. Инвестиции в оборотные средства предприятия могут осуществляться за счет:

- а) краткосрочных кредитов и займов;
- б) долгосрочных кредитов банка;
- в) государственных централизованных вложений.

16. Инвестиционный портфель компании характеризуется:

- а) уровнем риска;
- б) уровнем доходности;
- в) уровнем риска и доходности.

17. Выпуск ГКО относится к следующим мерам воздействия государства на операции, совершаемые на фондовом рынке:

- а) прямое вмешательство;
- б) косвенное вмешательство;
- в) жесткое регулирование.

18. Финансовые последствия реализации инвестиционного проекта для его участников отражает эффективность:
- а) экономическая;
  - б) финансовая;
  - в) коммерческая.
19. При оценке коммерческой (финансовой) эффективности рассматриваются и учитываются следующие виды деятельности:
- а) инвестиционная, операционная, финансовая;
  - б) операционная, финансовая, социальная;
  - в) инвестиционная, операционная, социальная.
20. Инвестиции в оборотные активы предприятия представляют собой вложения средств для обеспечения:
- а) непрерывности производственно-коммерческой деятельности;
  - б) роста объема производства;
  - в) расширения рынков сбыта.
21. Средства федерального бюджета на финансирование капитальных вложений на безвозмездной основе предоставляется:
- а) Центральным банком;
  - б) Казначейством;
  - в) Министерством финансов.
22. К инвестиционным институтам не относят:
- а) холдинговые компании;
  - б) инвестиционные группы;
  - в) акционерные компании.

### **Инструкция по выполнению**

Выполняя тестовые задания, студент знакомится с предлагаемыми вопросами и вариантами ответов. Выбрав из предлагаемых вариантов один ответ, который студент считает правильным, необходимо букву, соответствующую данному ответу, обвести кружком или поставить возле нее какой-либо общепринятый знак (плюс, галочка и т.п.). Одно тестовое задание включает 22 вопроса.

### **Критерии оценивания:**

- 16-20 баллов выставляется студенту, если 20 и более правильных ответов, т.е. студент ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 11-15 баллов, если 16-19 правильных ответов, т.е. студент ответил правильно на 67-84% заданий теста;
- 1-10 баллов, если 11-15 правильных ответов, т.е. студент ответил правильно на 50-67% заданий теста;
- 0 баллов, если менее 11 правильных ответов, студент ответил менее чем на 50 % заданий теста.

### **Темы докладов с презентациями**

1. Внутренние и внешние источники финансирования инновационных проектов.
2. Привлеченные и заемные источники финансирования инновационных проектов.
3. Основные методы финансирования инновационных проектов: преимущества и недостатки.
4. Специфика проектного финансирования: преимущества и недостатки.
5. Роль прибыли в финансировании инновационных проектов.

6. Государственное финансирование инновационной деятельности.
7. Рынок ценных бумаг как альтернативный источник финансирования проектов.
8. Кредитное финансирование как метод привлечения инвестиционных ресурсов.
9. Структура источников финансирования инновационных проектов на предприятии и её оптимизация.
10. Цена источников финансирования инновационной деятельности как цена капитала.
11. Ипотека как источник финансирования инновационных проектов.
12. Социальные результаты реализации инновационного проекта.
13. Лизинг как форма финансирования инновационных проектов.
14. Меры Правительства РФ для поддержания развития проектного финансирования инноваций.
15. Организационные формы объединения свободных ресурсов коллективных инвесторов.
16. Финансирование портфельного инвестирования.
17. Отличие финансирования инвестиционного проекта от инновационного.
18. Финансирование венчурных проектов.
19. Основные стратегии финансирования проектов.
20. Иностранные инвестиции как источник финансирования проектов.
21. Страхование инновационных проектов.
22. Инвестиционная привлекательность отраслей и регионов.
23. Государственное регулирование инновационных проектов.
24. Инновационные риски, их виды, способы снижения рисков.
25. Акционерное финансирование инновационных проектов.
26. Заемное финансирование инноваций.
27. Структура инновационного рынка России.
28. Бизнес-план инновационного проекта.
29. Свободные экономические зоны как инструмент привлечения инвестиций в инновации в РФ.
30. Структура инвестиционного рынка инноваций развитых стран.
31. Структура инвестиционного рынка инноваций развивающихся стран.
32. Модель «открытых инноваций».
33. «Старт-ап» (startup) и роль данного типа компаний в инновационном процессе.
34. Национальная инновационная инфраструктура.
35. Моделирование инновационного проекта.
36. Реинжиниринг инновационных проектов.
37. Денежные потоки (cashflow) инвестиционного проекта и их расчет.
38. Упрощенные методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, область и условия их применения.
39. Показатели эффективности инвестиционных проектов, сущность и сферы применения.
40. Показатель ЧДД, его расчет и применение.
41. Показатель внутренней нормы доходности, его расчет и применение.
42. Срок окупаемости, его определение и применение.
43. Индекс доходности, его расчет и применение.
44. Коммерческая, бюджетная и общественная эффективность инвестиционного проекта.
45. Понятие инвестиционного портфеля. Формирование инвестиционного портфеля предприятия.

**В течение семестра студент может подготовить 2 доклада. Максимальная оценка – 20 баллов.**

**Критерии оценивания:**

9-10 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

6-8 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

2-5, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-1, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

### Расчетные задачи

#### Задача 1

Рассчитайте суммарную будущую стоимость денежного потока, накапливаемого под 8%, денежный поток за первый год 100 руб., за второй год 800 руб., за третий год 0 руб., за четвертый 300 руб.

#### Задача 2

Рассчитайте текущую стоимость денежного потока, если ставка дисконтирования составляет 12%, а денежный поток за первый год 100 руб., второй год 800 руб., третий год 0 руб., четвертый 300 руб.

#### Задача 3

Определите приемлемую для инвестора нормы дохода от инвестирования средств в инновационный проект, если вам известна информация: минимально приемлемая норма дохода для инвестора 5%, годовой темп инфляции 12%, компенсация за риск 5%?

#### Задача 4

Инновационный проект принесет годовой доход в течении 4 лет 120 тыс. руб., после четвертого года ожидается его рост на 30 тыс. руб. Рассчитайте текущую стоимость дохода за 5 лет при ставке дисконтирования 9%.

#### Задача 5

Инвестор рассматривает инновационный проект, характеризующийся следующими показателями:

- капитальные вложения – 6,5 млн. руб.,
- срок реализации проекта – 3 года,
- ставка дисконтирования – 11%,
- доходы по годам: 1-й – 2,6 млн. руб., 2-й – 2,6 млн. руб., 3-й – 3,2 млн. руб.

Определить экономическую эффективность проекта (NPV, PI, IRR, DPP)

#### Задача 6

Инвестор рассматривает инновационный проект, характеризующийся следующими показателями:

- инвестиции – 8,5 млн. руб.,
- срок реализации проекта – 3 года,
- ставка дисконтирования – 11%,
- доходы по годам: 1-й – 3,6 млн. руб., 2-й – 4,2 млн. руб., 3-й – 4,6 млн. руб.

Определить экономическую эффективность проекта (NPV, PI, IRR, DPP)

#### Задача 7

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потоки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-30	-30	25	28	32	28
Проект Б	-10	-40	30	25	20	15



Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 15%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 8

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-29	-31	25	28	32	28
Проект Б	-11	-39	30	25	20	15

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 14%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 9

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-4	-8	2	3	8	12
Проект Б	-8	-4	2	3	8	12

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 13%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 10

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-40	0	11,5	18	25	30
Проект Б	-20	-20	7,5	20	24	29

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 14%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 11

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-9	-26	12	18	15	13
Проект Б	-8	-20	8	15	13	14

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 16%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 12

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год

Проект А	-30	-30	25	28	32	28
Проект Б	-10	-40	30	25	20	15

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 13%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 13

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-28	-25	23	23	30	26
Проект Б	-15	-25	25	20	18	13

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 13%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 14

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-10	-10	4	6	12	18
Проект Б	-20	0	15	10	8	4

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 15%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 15

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-8	-27	13	19	16	14
Проект Б	-9	-21	9	16	14	15

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 16%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 16

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-8	-16	7,5	9	12	15
Проект Б	-20	-22	7,5	20	24	29

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 14%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 17

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-8	-16	7,5	9	12	15
Проект Б	-20	-22	7,5	20	24	29

Проект А	-9	-17	9	10	12	15
Проект Б	-21	-23	9	21	24	29

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 17%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 18

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-4	-9	4	3	8	12
Проект Б	-8	-4	3	3	8	12

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 17%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 19

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-10	-26	14	18	15	13
Проект Б	-20	-9	12	15	13	14

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 15%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 20

Изучаются на начало осуществления два альтернативных инновационных проекта. Потки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Проект А	-10	-12	-14	22	20	18
Проект Б	-8	-16	-8	15	20	25

Рассчитать NPV, PI, IRR, DPP проектов А и Б при ставке дисконтирования 15%.  
Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного проекта.

### Задача 21

Для анализа представлены следующие инновационные проекты (в тыс.руб.):

	А	Б	В	Г	Д	Е
0	-200*N	-100*N	-100*N	-500*N	-1000*N	-500*N
1	+200*N	+300*N	+175*N	+50*N	+300*N	+10*N
2	0*N	+200*N	+175*N	+50*N	+300*N	+20*N
3	+100*N	+100*N	+175*N	+50*N	+300*N	+40*N
4	0*N	+100*N	+175*N	+50*N	-	+80*N
5	+50*N	+100*N	+175*N	+50*N	-	+160*N
6	0*N	+100*N	+175*N	+50*N	-	+320*N
7	+25*N	+100*N	-	+50*N	-	-
8	-	+100*N	-	+50*N	-	-
9	-	+100*N	-	+50*N	-	-
10	-	+100*N	-	+50*N	-	-

Где (при округлении до второго знака после запятой):

- 1) для варианта №1:  $N=(T*9,2)$
- 2) для варианта №2:  $N=(T/6,7)$

- 3) для варианта №3:  $N=(T+3,12)$
- 4) для варианта №4:  $N=(T*17,1)$
- 5) для варианта №5:  $N=(T/3,2)$
- 6) для варианта №6:  $N=(T+245)$
- 7) для варианта №7:  $N=(T*34,3)$
- 8) для варианта №8:  $N=(T+151)$

**Задание:**

1. Сформировать потоки движения денежных средств в соответствии с полученным вариантом и определить баланс потока движения денежных средств по каждому проекту
2. Рассчитать простой срок окупаемости проектов и простую норму прибыли.
3. Определить чистую текущую стоимость каждого проекта при коэффициенте дисконтирования равном 15,8%.
4. Построить графики динамики показателя чистой текущей стоимости для каждого проекта при условии изменения ставки дисконта от 0% до 50%, с шагом 5%.
5. Рассчитать дисконтированный срок окупаемости проектов.
6. Рассчитать индекс прибыльности по проектам.
7. Описать полученные результаты.
8. Выбрать наилучший для инвестирования проект при условии, что все проекты являются альтернативными. Обосновать сделанный выбор. Провести ранжирование проектов по степени эффективности.

**Задача 22**

Определить простой и дисконтированный сроки окупаемости проекта. Исходные данные:  
 – инвестиции - 20 млн.руб.; – выручка от реализации по годам - 10 млн. руб.; – операционные расходы - 7 млн.руб. в год; – в том числе амортизационные отчисления - 1 млн. руб. в год; – налог на прибыль 20%; – ставка дисконтирования 15%.

**Задача 23**

Определить внутреннюю ставку доходности (ИК К) Исходные данные: – инвестиции (единовременные) – 10 млн. руб.; – чистый денежный поток от операционной деятельности - 3 млн. руб. в год; – расчетный период - 4 года.

**Задача 24**

Оцените экономическую эффективность ввода новой технологической линии при следующих условиях: – инвестиции (единовременные) - 15 млн. руб. – срок эксплуатации - 5 лет, – выручка от реализации продукции по годам, млн. руб: 6; 7; 8,1; 9,4; 10,9. – Операционные расходы по годам, включая амортизацию: 5; 5,8; 6,7; 7,8; 9,0. – Норма амортизации – 20% – Ставка налога на прибыль - 20%. – WACC – 15%

**Задача 25**

1. Компания «Инновация-инвест» рассматривает 2 проекта для инвестиций, которые требуют одинаковой суммы капитальных вложений. Величина прогнозируемого дохода (тыс. руб.) в определена для каждого проекта и приведена в виде распределения вероятностей по годам. № Проект «Азимут» Проект «Аква»  
 1 5000 0,1 4500 0,3 2 3500 0,2 7500 0,2 3 4500 0,3 6000 0,2 4 6500 0,2 3000 0,1 5 7500 0,2 5500 0,2  
 Выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования. Обоснуйте ответ.

**Критерии оценивания:**

25-30 баллов выставляется, если решены верно не менее 5 задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, либо присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам;

16-24 балла выставляется, если решены верно не менее 4х задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам;

10-15 баллов выставляется, если решены верно не менее 3х задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам;

0-9 баллов выставляется, если решено верно менее 2 задачи, отсутствуют выводы по произведенным расчетам, присутствуют значительные ошибки в расчетах, влияющие на итоговые выводы по проектам.

### Кейсы

#### Кейс 1. Система компенсации персонала в ООО «Альфа-Агрегат»

Рассмотрим систему компенсации производственной компании ООО «Альфа Агрегат» (табл. 1).

Таблица 1 - Система компенсации в ООО «Альфа-Агрегат»

Подразделение	KPI	Существующая компенсация	Сфокусированная компенсация
Продажа сырья			
Менеджеры по продажам	Объем продаж	Оклад, премии от руководителя	Процент от объема продаж
Руководители подразделений	Прибыльность подразделения	Объем продаж	Процент от прибыли
Производственные подразделения			
Руководители предприятий	Себестоимость производства	Процент с оборота произведенной продукции	Процент от прибыли подразделения или от величины сокращения плановых затрат
Информационная поддержка	Удовлетворенность подразделений — заказчиков услуг	Оклад	По оценке подразделений — заказчиков услуг
Секретариат	Удовлетворенность подразделений — заказчиков услуг	Оклад	По оценке подразделений — заказчиков услуг
Финансовый департамент	Затраты на капитал	Оклад	Средневзвешенные затраты на капитал

Вопрос: Какие Вы видите недоработки системы компенсаций ООО «Альфа-Агрегат».

#### Кейс 2. Бюджетирование в производственной компании

Предприятие выпускает два вида продукции.

2. Объем продаж для 1 – го вида продукции составляет 10 000 ед., цена реализации – 1000 ден. ед.; объем продаж для 2 – го вида продукции — 2000 ед., цена реализации – 1200 ден. ед.

3. Остаток запасов продукции 1 – го вида на начало планируемого периода составляет 600 ед., на конец планируемого периода – 1600 ед.; остаток запасов продукции 2 – го вида на начало и конец планируемого периода составляет 100ед.

4. Для производства продукции используется два вида материалов А и Б.

5. Норма расхода материала А для 1 – го вида продукции составляет 10 кг, для 2 – го вида продукции – 10 кг. Норма расхода материала Б для 1 – го вида продукции составляет 5кг, для 2 – го вида продукции – 6 кг.

6. Цена за 1 кг материала А составляет 10 ден. ед., за 1 кг материала Б – 12ден. ед.

7. Остаток материала А на начало планируемого периода составляет 5000кг, на конец планируемого периода – 7000 кг; остаток материала Б на 47 начало планируемого периода составляет 5500 кг, на конец планируемого периода – 3500 кг.

8. Затраты труда на единицу продукции 1 – го вида составляют 4 час, на единицу продукции 2 – го вида – 6 час.

9. Часовая заработная плата — 20 ден. ед.

10. Переменные общепроизводственные расходы запланированы в размере 40 ден. ед. за час работы.

11. Постоянные общепроизводственные расходы составляют 1870000ден. ед., постоянные коммерческие и управленческие расходы – 2000000 ден. ед.

Задание: Требуется составить: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых трудовых затрат, калькуляцию переменной производственной себестоимости продукции 1 – го и 2-го видов, бюджет доходов и расходов.

### Кейс 3. Бюджетирование в торговой компании

Торговое предприятие на начало планируемого периода имеет следующие остатки:

- остаток товаров на складе на сумму 72 000 ден.ед;
- на расчетном счете организации находится 18 000 ден. ед., в кассе – 3000 ден. ед.;
- сверка счетов дебиторов и кредиторов показала, что дебиторская задолженность составляет 9 000 ден.ед., а задолженность поставщикам – 170000 ден. ед.;
- остаточная стоимость здания составляет 320 000 ден.ед., оборудования – 50 000 ден.ед., автотранспортных средств – 20 000 ден. ед.

По результатам работы за прошедший год необходимо заплатить в первом квартале планируемого периода налоги в бюджет в размере 10 000 ден. ед., взносы во внебюджетные фонды – 2 000 ден. ед.

Хозяйственные операции на планируемый период:

1. Получено от поставщиков и оприходовано товаров на сумму 842000ден.ед.
2. Продано покупателям за наличные и в кредит на сумму 941 000 ден.ед. 48
3. Начислена и выплачена работникам заработная плата – 34 000 ден.ед.
4. Начислены отчисления на социальные нужды – 13 000 ден. ед.
5. Начислены и оплачены коммунальные услуги – 12 000 ден. ед.
6. Перечислена задолженность в бюджет по налогам – 10 000 ден. ед., во внебюджетные фонды – 11 000 ден. ед.
7. Оплачено поставщикам за товары – 825 000 ден. ед.
8. Получены деньги от покупателей за проданные товары – 920 000 ден.ед.
9. Начислены амортизационные отчисления на основной капитал – 5 000ден. ед.

Задание: Требуется составить на планируемый период бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, баланс на начало и конец планируемого периода.

Критерии оценивания: Каждый ответ оценивается максимум в 10 баллов. Максимальное количество баллов за решение кейс-задач – 30 баллов.

- «10 баллов» выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;
- «6-9 баллов», если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;
- «3-5 баллов», если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;
- «0-2 балла», если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании: два теоретических вопроса и одна расчетная задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические основы управления проектами, проектного подхода в управлении инновациями, изучаются инструменты финансирования инновационных проектов, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки самостоятельной работы с учебником, научной литературой, профильными периодическими изданиями, интернет-ресурсами.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

#### Методические рекомендации по написанию доклада с презентацией

Студент использует для подготовки доклада с презентацией все доступные информационные источники, в том числе данные, размещенные в сети Интернет, делая в тексте соответствующие ссылки. Если по предложенной проблеме существуют различные точки зрения, они должны быть приведены, будучи соответствующим образом аргументированы.

Если предложенная тема предполагает наличие количественных данных (параметры рынка, его отдельных сегментов, число участников, эмиссий и т.д.), должны быть приведены наиболее свежие цифры с указанием источников информации.

Для раскрытия некоторых тем необходимо провести экономический или финансовый анализ; в этом случае приводятся только выводы такого анализа и наиболее важные аргументы, на основании которых эти выводы сделаны.

Объем презентации 10-15 слайдов компьютерного текста (шрифт 12, через 1,5 интервала). Завершается презентация кратким обзором литературы по заданной теме. В этом списке источников приводятся наиболее интересные книги, статьи по данной теме с указанием всех выходных данных, и дается краткая (одно-два предложения) описание каждого из перечисленных источников. Если это необходимо, могут быть представлены приложения, которые уже не являются текстом, но могут представлять определенный интерес для читателя (первичная статистика, исходные данные для анализа, графики, таблицы и т.д.).

В презентации должен быть представлен агрегированный материал, приветствуется творческий и креативный подход к представлению материала (картинки, схемы, графики, медиафайлы и прочее).