Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 13:47:32 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Управление проектами»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.04 АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ ПРОЕКТА
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

Автор-составитель:

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — В.В. Авдонькина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент — В.В. Авдонькина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.В.04 Анализ и управленческий консалтинг проекта одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 20.02.25 № 6

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 4

2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО 5

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ 6

4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ 7

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 14

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ 19

7. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ 21

7.1. Основная литература 21

7.2. Дополнительная литература 21

7.3. Нормативные правовые документы 22

7.4. Интернет-ресурсы 23

6.6. Иные источники 23

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ 23

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Анализ и управленческий консалтинг проекта» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-4	Способен управлять сроками инвестиционного проекта, контролировать его текущие промежуточные результаты, оценивать эффективность использования ресурсов по проекту	ПКс-4.2	Способен контролировать реализацию проекта
ПКс-6	Способен использовать методы экономического и стратегического анализа в целях оптимизации параметров инвестиционного проекта.	ПКс-6.2	Способен к экономическому и стратегическому анализу для решения задач совершенствования параметров, бизнес-процессов инвестиционного проекта

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения
ОТФ: Реализация инвестиционного проекта ТФ: управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта (B/04.7)	ПКс–4.2	**На уровне знаний**: Теоретические основ системного анализа, теории принятия решений в рамках реализации инвестиционного проекта **На уровне умений:** Оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту в ходе реализации управленческого консультирования проекта **На уровне навыков:** Выявление отклонений от плана-графика исполнения контрактных обязательств по инвестиционному проекту и анализ причин Оценка соответствия промежуточных результатов инвестиционного проекта контрактным обязательствам инвестиционного проекта Контроль текущих промежуточных результатов инвестиционного проекта Планирование сроков и управление сроками инвестиционного проекта
ОТФ: Реализация инвестиционного проекта ТФ: управление эффективностью инвестиционного проекта (B/01.7)	ПКс-6.2	**На уровне знаний**: Теоретико-методологических основ проектного анализа и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде при обосновании реализуемости проектов в ходе управленческого консультирования проекта **На уровне умений:** Применять методы проектного и

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения
		стратегического анализа при планировании и обосновании целесообразности реализации проекта в условиях неопределенности внешней и внутренней среды проекта, включая использование полученной информации в ходе реализации управленческого консультирования проекта **На уровне навыков:** Анализировать, планировать и обосновывать целесообразность реализации проекта в условиях неопределенности внешней и внутренней среды проекта, используя методы проектного анализа и методы консалтинга проекта

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.04 «Анализ и управленческий консалтинг проекта» входит в раздел части дисциплин ОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – **3** (108 академических часов /81 астрономический час).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области финансов, проектного управления и администрирования, бюджетирования и управления стоимостью проекта; умения использовать методы управления финансами для решения задач управления компанией и умения анализировать и финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, используемую для разработки бюджета и определения стоимости проекта в нестандартных условиях повышенной неопределенности и изменчивости факторов его внутренней и внешней среды; навыки решать поставленные задачи проектного управления, применяя методы абстрактного мышления, анализа и синтеза, исследования деятельности хозяйствующих субъектов и рынков с применением экономико-математических моделей.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.07 Проектное управление и администрирование

Б1.В.08 Управление качеством проекта

Б1.В.03 Бюджетирование и управление стоимостью проекта.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Очная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*32*
лекционного типа (Л)		*16*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*16*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*72*
Промежуточная аттестация	форма	*зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*16*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*12*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		88
Промежуточная аттестация	форма	*зачет*

час.	*4*
Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Основы проектного анализа	28	4		4		20	Доклады, решение практических ситуаций и заданий , тесты
Тема 2	Качественный анализ эффективности проектов	28	4		4		20	Доклады, решение практических ситуаций и заданий
Тема .3	Методы оценки экономической эффективности проекта	26	4		4		18	Доклады, решение практических ситуаций и заданий , тесты
Тема 4	Управленческий консалтинг проекта	26	4		4		18	Доклады решение практических ситуаций и заданий , тесты
Промежуточная аттестация								зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**16/12**		**16/12**		**72/54**	**4/3**
Заочная форма обучения								
Тема 1	Основы проектного анализа	24	1		2		21	Доклады, решение практических ситуаций и заданий , тесты
Тема 2	Качественный анализ эффективности проектов	27	1		4		22	Доклады, решение практических ситуаций и заданий
Тема 3	Методы оценки экономической эффективности проекта	27	1		4		22	Доклады, решение практических ситуаций и заданий , тесты
Тема 4	Управленческий консалтинг проекта	26	1		2		23	Доклады решение практических ситуаций и заданий , тесты
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**4/3**		**12/9**		**88/66**	**4/3**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы проектного анализа

Принципы современного проектного анализа. Этапы анализа (оценка реализуемости, оценка эффективности проекта в целом, оценка эффективности для каждого из

участников, оценка устойчивости). Оценка эффективности проекта на различных стадиях его жизненного цикла (прединвестиционная стадия, инвестиционная стадия, эксплуатационная стадия, ликвидационная стадия). Экспресс-анализ проекта на этапе предварительной экспертизы. Технико-экономическое обоснование с ориентировочной схемой финансирования. Текущая оценка эффективности проекта. Анализ пост-фактум. Стратегический, технический, финансово-экономический, институциональный, социально-экологический аспекты проектного анализа. Анализ рисков проекта. Особенности оценки инновационных проектов.

Тема 2. Качественный анализ эффективности проектов

Методы выявления конкурентных преимуществ и перспективных направлений для инвестирования (SWOT-анализ, PEST – анализ, матрица BCG, матрица McKinsey, матрица Хофера-Шендела, матрица согласования компетенций).

Тема 3. Методы оценки экономической эффективности проекта.

Критерии оценки экономической эффективности инвестиций в проект. Период (срок) окупаемости (payback period, PB). Учетная (средняя) доходность инвестиций (ARR). Метод чистой приведенной стоимости (NPV). Принятие решений по методу NPV по конкурирующим проектам. Метод внутренней ставки (нормы) доходности (IRR).

Точка Фишера. Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR). Метод индекса рентабельности

Тема 4. Управленческий консалтинг проекта

Определение и методы консалтинга. Стандарт IPMA по консалтингу в управлении проектами. Компетенции консультанта по управлению проектами. Российский рынок консалтинга в управлении проектами. Консалтинговые продукты в управлении проектами. Предмет консалтинга в методологии управления проектами.

Причины привлечения консультантов. Моделирование как инструмент консалтинга в управлении проектами. Система управления проектами. Использование рамочных стандартов при создании корпоративного стандарта управления проектами. Реализация проекта. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.04 «Анализ и управленческий консалтинг проекта» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Основы проектного анализа	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 2. Качественный анализ эффективности проектов	Доклады, решение практических ситуаций и заданий
Тема 3. Методы оценки экономической эффективности проекта	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 4. Управленческий консалтинг проекта	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. Теоретические аспекты проектного анализа.
2. Оценка эффективности проекта на различных стадиях его жизненного цикла
3.Экспресс-анализ проекта на этапе предварительной экспертизы.
4. Технико-экономическое обоснование с ориентировочной схемой финансирования.
5. Текущая оценка эффективности проекта и анализ пост-фактум.
6. Анализ рисков проекта.
7. Особенности оценки инновационных проектов.

Задание 1. Экспертная оценка инвестиционного решения

Компания Ориент рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора равно 100. Проведите экспертную оценку, заполнив следующую таблицу.

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка		
		A	B	C	A	B	C
Спрос на продукцию проекта	0,30	50	65	80			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на сырье	0,20	80	70	50			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,10	80	70	10			
Сумма	1,00						

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются? Какой (какие) проект(ы), на Ваш взгляд, подлежит(ат) дальнейшему рассмотрению? Повлияет ли на Ваше решение изменение весов на 0,4; 0,3; 0,2; 0,1? Можно ли это объяснить?

Тестовые задания:

1. Анализ проектов - это:

a) система принципов, методов и способов принятия решений, которые позволяют рационально использовать имеющиеся ресурсы для удовлетворения общественных и личных потребностей;

b) процесс подготовки, обоснования и отбора проектных решений;

c) методология, которая применяется для определения, сравнения и обоснования управленческих решений и проектов, что позволяет осуществить выбор и принять решение в условиях ограниченности ресурсов;

d) набор методических принципов, которые определяют последовательность сбора и способов анализа данных, методов определения инвестиционных приоритетов, способов учета широкого круга аспектов для принятия решений по поводу реализации проекта;

e) методология, которая оценивает проект на основе сравнения его выгод и затрат.

2. Аспектами проектного анализа могут быть:

a) технологический анализ;
b) институциональный;
c) финансовый;
d) экономический;
e) все вместе взятые.

3. Макросреда проекта - это:

a) законодательная база страны;
b) внешняя среда проекта;
c) налоговая политика страны, в которой реализуется проект;
d) демографические, экономические, природные, политические показатели, также факторы научно-технического прогресса и культурной среды;

e) не один ответ не верный.

4. Цикл проекта - это время:

a) от идентификации до завершения ввода проекта;

b) от идентификации проекта до начала осуществления проекта;

c) от идеи проекта до ее осуществления;

d) от начала подготовки производства продукта проекта до завершения его ввода;

e) осуществление проекта.

5.Инвестиционная фаза жизненного цикла проекта содержит стадии:

a) инженерно-техническое проектирование;

b) детальное проектирование;

c) производственный маркетинг;

d) все варианты ответов верны;

e) правильный a) и c).

6.В прединвестиционную фазу жизненного цикла проекта не включается стадия:

a) разработка и экспертиза;

b) детальное проектирование;

c) идентификация;

d) подготовка;

e) строительство.

7. В эксплуатационную фазу жизненного цикла проекта не включается стадия:

a) сдача в эксплуатацию;

b) замена и обновление;

c) производственный маркетинг

d) производственная эксплуатация;

e) правильный a) и c).

8. Жизненный цикл проекта - это:

a) концепция, которая рассматривает проект как последовательность фаз, этапов и стадий, каждая из которых имеют свое название, и ограничение во времени;

b) оценка проекта заинтересованными или независимыми организациями по формальны критериям;

c) оценка административно-управленческих аспектов реализации проекта;

d) оценка доступности и ценовой привлекательности ресурсов, которые привлекаются к проекту;

e) оценка проекта с позиций национальных интересов и общества в целом.

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. SWOT-анализ
2. PEST – анализ,
3. Матрица BCG
4. Матрица McKinsey
5. Матрица Хофера - Шендела
6. Матрица согласования компетенций

Задание 1. Ситуация для анализа.

«Мы свой путь определили. Будем проникать в квартиры и дома напрямую»,— говорит А. Козлов, генеральный директор и совладелец компании «Тамбовская нива». С 2006 г. компания продает под одноименным брендом мытый и фасованный картофель, причем позиционирует его в премиальном сегменте — средняя цена в рознице составляет 50 руб. за кг. Картошку от «Тамбовской нивы» можно найти, например, в «Ашане», «Седьмом континенте», «Перекрестке», «Пятерочке», «Глобус гурмэ» и «Азбуке вкуса». Но недавно Козлов решил сломать привычную схему продаж. Его идея-фикс — убрать все промежуточные звенья между своим товаром и конечным покупателем. Так предприниматель сможет не только сократить собственные издержки, но и

самостоятельно устанавливать цены на продукт — и получить дополнительных покупателей. Козлов буквально фонтанирует идеями — он готов поставлять картошку в квартиры чуть ли не помощью сетевого маркетинга, как это делают производители косметики. «Сам я о сетевом маркетинге на рынке овощей пока не слышал,— говорит Козлов.— Но это не значит, что метод не работает».

Если все его эксперименты завершатся успешно, то канал сбыта напрямую в дома может стать для «Тамбовской нивы» основным. Первый шаг на пути к сокращению издержек Козлов уже сделал — в конце 2008 г. компания полностью отказалась от услуг дистрибуторов и стала самостоятельно поставлять продукцию в розницу. О прямых поставках в магазины Андрей задумался несколько лет назад. Но тогда у него не было никакого опыта работы с розницей, и для быстрого захвата рынка посредники были необходимы. Они снимали с предпринимателя основную «головную боль» — переговоры с сетями и доставку. Дистрибуторов у «Тамбовской нивы» было пять: компания «Экзотика» в Москве, группа компаний «Санвэй» в Санкт-Петербурге, а также несколько крупных партнеров в регионах. Маржа дистрибуторов составляла минимум 25%, и Козлов никогда не скрывал от партнеров, что рано или поздно откажется от их услуг. «Я очень люблю деньги, поэтому был не прочь положить доходы посредника себе в карман»,— улыбается Козлов. «А если серьезно,— добавляет предприниматель,— то самому управлять каналом сбыта тяжелее, но зато понимаешь, что в нем происходит». Глава «Тамбовской нивы» стал учиться «заходить» в розницу, а со временем — пробивать несговорчивых закупщиков не хуже, чем посредники.

Его коньком в переговорах стали нестандартные приемы. Например, Козлов или его сотрудники садились на телефон и начинали атаковать закупщиков звонками. Получив очередной отказ, на следующий день звонили снова: «Вы не передумали?» Однажды менеджер на другом конце провода настойчиво потребовал больше не беспокоить его, после чего названивать ему перестали. Зато привезли пакет картошки «Тамбовская нива», прикрепив к нему открытку с надписью: «Пожалуйста, возьмите нас к себе». Контракт в итоге подписали. Излюбленный прием Козлова — во время аудита поставщиков, которые сети периодически проводят, вывезти представителей розницы на свои поля и воззвать к их патриотическим чувствам: «Импортное продаете, а свое не хотите? Сколько деревень уже умерло! А у нас все живет и дышит. Да и дешевле». Работает. Сети заказы увеличивают. А однажды он воспользовался отсутствием охраны в офисе розничной сети и завалил кабинет директора сети наглядным агитационным материалом — привез 100 кг своего картофеля, расфасованного в пакеты по 1 кг. «С помощью юмора можно добиться большего, чем кажется на первый взгляд», — уверяет Козлов. Впрочем, резкий разрыв с дистрибуторами был компании невыгоден. Из 13 тыс. т картофеля, проданного в прошлом году, 10 тыс. тонн «Тамбовская нива» собрала на собственных полях в Тамбовской области, а еще 3 тыс. т докупила у дистрибуторов. «Овощи — сезонный рынок. Бывает, что к началу лета наши собственные запасы картофеля заканчиваются. Если бы мы резко разорвали отношения с дистрибуторами, то они бы перестали нам продавать картошку»,— говорит Козлов. После долгих переговоров он убедил дистрибуторов не рассчитывать на «Тамбовскую ниву» как на поставщика, но сохранить как покупателя. Поначалу отказ от услуг посредников не лучшим образом сказался на продажах «Тамбовской нивы». Например, «Санвэй» поставлял картофель компании более чем в 400 розничных точек Санкт-Петербурга. После того как «Тамбовская нива» начала работать самостоятельно, их число сократилось примерно до 30. Выправить ситуацию удалось к началу 2009 г. Сейчас продукция «Тамбовской нивы» присутствует примерно в том же количестве магазинов, что и до изменения системы дистрибуции. Однако Козлов все равно недоволен.

Розница — тоже посредник, и его не мешало бы «убрать с дороги». Средняя отпускная цена «Тамбовской нивы» для розницы составляет 35 руб. за 1 кг картофеля, если это не сезон, и около 20 руб. в сезон (с середины августа до зимы). Сети в зависимости от концепции «накидывают» сверху от 5 до 100%. Однако в разгар кризиса пакет картошки, пусть даже и премиальной, по цене в 50 руб. выглядел дороговато.

Снизить аппетиты розницы Козлов не в силах, но зато он мог бы сам устанавливать нужные цены, попадая к покупателю напрямую домой. Картошка «Тамбовской нивы», конечно, останется премиальным товаром, но как рассчитывает глава компании, ее цена для конечного покупателя снизится примерно до 25 руб. за 1 кг. Предприниматель уже просчитывает разные способы, как это сделать.

Первый вариант — добраться до квартир с помощью служб доставки. Как убедить сети развозить товар «Тамбовской нивы»? У Козлова готов ответ: «Например, создам интернет-магазин, буду продавать свою картошку. А чтобы сети ее возили по квартирам, вместе с ней еще и ассортимент сетей буду продавать. Позвоню в ту же «Азбуку вкуса» и скажу: «Я продал свою картошку, а еще твои макароны и хлеб. Будь любезна, «Азбука», отвези заказ». За «любезность» Козлов готов делиться с сетями процентами с продаж картошки, но при этом он сможет «вынуть» из конечной цены своего товара ретробонусы, бонусы с объемов продаж и другие.

«Теоретически такая схема работы возможна, но только при условии, если объем наших продаж через партнерский сайт будет большим,— говорит пресс-секретарь сети «Азбука вкуса» А. Голубков.— Выполнять чисто логистические функции нам неинтересно, так как логистика не является нашим профильным бизнесом». Сумеет ли Козлов обеспечить достаточный объем продаж ассортимента «Азбуки вкуса» — большой вопрос, но если в конкретном заказе будет только картошка, то ритейлер, скорее всего, ее не повезет.

Кроме того, по такой схеме «Тамбовская нива» сможет работать лишь с одним ритейлером — иначе непонятно, как на одном сайте будет уживаться ассортимент разных сетей. Второй способ проникнуть в квартиры — использовать компании, доставляющие бутилированную воду. «Если посмотреть прайсы “водников”, то там помимо воды еще полсотни позиций, — рассуждает Козлов.— Почему среди них не может быть картошки?» Потенциальными покупателями премиального картофеля, по мнению Козлова, могут стать жители коттеджных поселков. «Бутилированную воду покупают довольно обеспеченные люди, и для «Тамбовской нивы» это 100% - ное попадание в целевую аудиторию. Компаниям же, осуществляющим доставку воды, в условиях падения продаж будет интересно предложение о расширении ассортимента»,— считает глава маркетингового агентства «Качалов и коллеги» Игорь Качалов. Президент компании «Русские фермы» Андрей Даниленко видит в подобном проекте слабое звено: «Зимой для завоза картофеля нужны специальные фургоны, чтобы поддерживать необходимую температуру — примерно +3—5С». Неутомимый совладелец «Тамбовской нивы» в своем желании работать без традиционной розницы в качестве посредников готов заняться даже сетевым маркетингом. «Если можно продавать косметику, бытовую технику, рекомендуя ее друзьям и коллегам, то почему нельзя картошку?» — задается вопросом Козлов. Потенциальных независимых партнеров можно привлечь, например, дав объявление на сайте компании о мелкооптовой продаже товара индивидуальным предпринимателям. По мнению Козлова, ничто не мешает потенциальным независимым продавцам забирать небольшие партии товара либо со склада «Тамбовской нивы» в Тамбовской области, либо со складов логистических компаний в Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других городах России. А продавать картошку можно в те же самые коттеджные поселки. «Не обязательно “проникать” туда вместе с водой, можно вообще оставлять упаковки картофеля под дверью, как молочники доставляют по утрам молоко. Раз в неделю собрал заказы по жителям — и вперед!» — строит планы предприниматель. Картофельные коммивояжеры смогут либо сами устанавливать наценку, либо это будет делать «Тамбовская нива», а продавцы получат бонусы в зависимости от объема продаж или активности по привлечению других независимых партнеров. «С точки зрения сетевого или многоуровневого маркетинга у картофеля есть два ключевых ограничения. Во-первых, большой вес — не будет же продавец закупать по килограмму, так что ему как минимум нужна машина,— предостерегает Игорь Качалов.— Во-вторых, современному потребителю просто объяснить, почему косметика на основе грязи из Мертвого моря

дорогая, и сложно — почему дорог картофель, выращенный в Тамбовской области». Впрочем, сам Козлов еще точно не знает, по какой цене он будет продавать картошку, распространяемую с помощью сетевого маркетинга. В любом случае глава «Тамбовской нивы» готов рисковать и ошибаться. «Если мы сумеем войти в дома,— говорит предприниматель,— то потом нас оттуда уже не выбить».

Вопросы и задания:

1. Используя метод SWOT-анализа, определите возможности и внешние ограничения для реализации проекта доставки продукции «до двери». Как эти возможности и ограничения для реализации проекта коррелируют с сильными и слабыми сторонами фирмы?

2. Будучи консультантом, какие вопросы вы бы задали Козлову и его коллегам для более точного анализа?

3. Оцените перспективы проекта интернет - торговли фирмы. Какие трудности здесь придется преодолеть в первую очередь?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. Критерии оценки экономической эффективности инвестиций в проект.
2. Принятие решений по методу NPV по конкурирующим проектам.
3. Метод внутренней ставки (нормы) доходности (IRR).
4. Точка Фишера.
5. Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR).
6. Метод индекса рентабельности

Задание 1. Рассмотрите следующие два проекта:

Период	Проект А	Проект Б
0	260 000	40 000
1	5 000	45 000
2	15 000	5 000
3	15 000	5 000
4	425 000	5 000

Желаемая норма доходности инвестора — 15%

Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствоваться:

а) дисконтированным периодом окупаемости;

б) критерием чистой текущей стоимости;

в) критерием внутренней нормы доходности.

Какой из проектов следует выбрать при принятии окончательного решения?

Задание 2. Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 9 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 3,2 млн руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования 5 лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 3 млн руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой — 10%. Стоит ли браться за реализацию проекта?

Задание 3

1. Рассчитать значение показателя NPV для проекта, рассчитанного на три года, требующего инвестиций в размере 10000 у.е. и имеющего предполагаемые денежные притоки в размере 3000 у.е., 4000 у.е., 7000 у.е. Ставка дисконтирования 15%. Рекомендуете ли вы предприятию принять данный проект?

2. Рассчитать значение показателя NPV для проекта, рассчитанного на четыре года, требующего инвестиций в размере 18000 у.е. и имеющего предполагаемые денежные притоки в размере 4000 у.е., 4000 у.е., 6000 у.е., 5000 у.е. Ставка дисконтирования 12%. Рекомендуете ли вы предприятию принять данный проект?

3. Определить доходность проекта, рассчитанного на три года, требующего инвестиций в размере 10000 у.е. и генерирующего денежный поток: 6000 у.е., 8000 у.е., – 2000 у.е. Стоимость капитала предприятия – 14%. Рекомендуете ли вы предприятию принять данный проект?

Тестовые задания:

1. Сложными методами оценки инвестиционных проектов являются расчеты показателей:
   a) простая норма прибыли
   b) внутренняя норма доходности
   c) ставка прибыльности проекта
   d) дисконтированный срок окупаемости вложений
   e) чистая текущая стоимость
2. Простыми методами оценки инвестиционных проектов являются расчеты показателей:
   a) ставка прибыльности проекта
   b) срок окупаемости вложений
   c) внутренняя норма доходности
3. Суммарная продолжительность прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной фаз называется .....проекта.
   a) периодом оборота
   b) сроком окупаемости
   c) жизненным циклом
4. В течение прединвестиционной фазы проводятся мероприятия:
   a) фирмой принимается окончательное решение об инвестициях
   b) проводится более детальная проработка некоторых аспектов проекта
   c) хозяйственная деятельность предприятия
   d) утверждается план платежей генеральному подрядчику
   e) отбор проектной фирмы или фирмы, управляющей строительством
5. В каком разделе ТЭО ИП определяется экономическая эффективность инвестиционного проекта?
   a) основная идея проекта
   b) месторасположение и окружающая среда
   c) финансовый анализ и оценка инвестиций
   d) организационные и накладные расходы
   d) чистая текущая стоимость
   e) простая норма прибыли

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. Определение и методы консалтинга.
2. Стандарт IPMA по консалтингу в управлении проектами.
3. Российский рынок консалтинга в управлении проектами
4. Моделирование как инструмент консалтинга в управлении проектами.
5. Система управления проектами.
6. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях.

Задание 1.

Каковы международные требования к компетентности менеджеров проектов, разработанные IPMA?

Тестовые задания:

1. Вид интеллектуальной деятельности, целью которого является анализ проблем клиента и обоснование их эффективного решения в сфере управления — это…

a) менеджмент.
b) управление персоналом.
c) управленческий консалтинг.
d) маркетинг.
e) кадровый консалтинг.

2. Управленческий консалтинг дает предприятию наибольший эффект в ситуации:

a) решения сложных нестандартных единовременных задач по адаптации предприятия к изменениям среды.
b) выполнения рутинных работ на высокопрофессиональном уровне.
c) выполнения работ, объем которых слишком мал для целесообразности содержания отдельного специалиста.

3. К качествам эффективного консультанта относят:

a) высокая трудоспособность;
b) коммуникабельность;
c) адаптивность;
d) пунктуальность;
e) авторитарность

4. Что из перечисленного относится к управленческому консалтингу?

a) финансовый аудит;
b) разработка миссии и стратегии компании;
c) тренинг командообразования;
d) консультация юриста.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
ПКс-4.2	Способен планировать сроки и управлять сроками проекта	ИПКс - 4.2	Контролирует реализацию проекта, выявляет отклонения от плана-графика исполнения контрактных обязательств по проекту, проводит мониторинг и содействие в прохождении согласований и получении разрешений по проекту	Методологически верно оценивает соответствие промежуточных результатов инвестиционного проекта контрактным обязательствам, аргументированно выявляет причины отклонений от плана-графика реализации проекта, грамотно планирует сроки инвестиционного проекта

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
ПКс-6.2	Способен к экономическому и стратегическому анализу для решения задач совершенствования параметров, бизнес-процессов инвестиционного проекта	ИПКс -6.2	Использует экономические и стратегические аналитические модели для решения задач совершенствования параметров, бизнес-процессов инвестиционного проекта	Аргументированно и правильно применяет методы проектного анализа и стратегического анализа поведения участников проекта в нестандартных условиях повышенной неопределенности и изменчивости факторов внутренней и внешней среды проекта, грамотно использует полученную информацию в ходе реализации управленческого консультирования проекта

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Принципы современного проектного анализа. Этапы анализа (оценка реализуемости, оценка эффективности проекта в целом, оценка эффективности для каждого из участников, оценка устойчивости).
2. Оценка эффективности проекта на различных стадиях его жизненного цикла (прединвестиционная стадия, инвестиционная стадия, эксплуатационная стадия, ликвидационная стадия).
3. Экспресс-анализ проекта на этапе предварительной экспертизы.
4. Технико-экономическое обоснование с ориентировочной схемой финансирования.
5. Текущая оценка эффективности проекта. Анализ пост-фактум.
6. Стратегический, технический, финансово-экономический, институциональный, социально-экологический аспекты проектного анализа.
7. Анализ рисков проекта.
8. Особенности оценки инновационных проектов.
9. Методы выявления конкурентных преимуществ и перспективных направлений для инвестирования (SWOT-анализ, PEST – анализ, матрица BCG, матрица McKinsey, матрица Хофера-Шендела, матрица согласования компетенций).
10. Критерии оценки экономической эффективности инвестиций в проект.
11. Период (срок) окупаемости (payback period, PB).
12. Учетная (средняя) доходность инвестиций (ARR).
13. Метод чистой приведенной стоимости (NPV).
14. Принятие решений по методу NPV по конкурирующим проектам.
15. Метод внутренней ставки (нормы) доходности (IRR).
16. Точка Фишера.
17. Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR).
18. Метод индекса рентабельности
19. Определение и методы консалтинга.

20. Стандарт IPMA по консалтингу в управлении проектами.
21. Российский рынок консалтинга в управлении проектами. Консалтинговые продукты в управлении проектами.
22. Предмет консалтинга в методологии управления проектами.
23. Моделирование как инструмент консалтинга в управлении проектами.
24. Система управления проектами.
25. Использование рамочных стандартов при создании корпоративного стандарта управления проектами.
26. Реализация проекта.
27. Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях.

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету:

ПКс-4.2 Способен контролировать реализацию проекта

Ситуация для анализа: «Английский пассажирский самолет «Comet 1» фирмы Havilland, первый реактивный авиалайнер, является хорошим примером того, как проект, опирающийся на передовые технологии может привести к непредсказуемым результатам. «Comet 1» впервые поднялся в воздух в 1949 г. и произвел настоящую революцию в летных характеристиках. Авиалайнер был способен развивать скорость более 500 миль в час и покрывать расстояние в 1500 миль. Эти параметры были вдвое лучше, чем у других лучших пассажирских самолетов, и позволяли попасть, например, из Лондона в Южную Африку менее чем за день. Более того, он мог набирать высоту до 40 000 футов, что значительно больше, чем возможности поршневых самолетов того времени, и обеспечивал быстрые и спокойные перелеты в любых погодных условиях. С экономической точки зрения он также был привлекателен, так как предлагал в два раза большее, чем у конкурентов, соотношение пассажиро-миль за фунт стерлингов или доллар.

Его заслуги в развитии авиастроения в 1950-е гг. были признаны значительными, а договоры на поставки этих самолетов, включая заказы на модели для трансатлантических перелетов, были заключены на многие годы вперед. Проект имел очевидный успех, и корпорация Havilland оказалась на вершине авиастроения. Здесь очень важно отметить, что команда конструкторов под руководством Рональда Бишопа позаботилась о том, чтобы все элементы конструкции были протестированы на предмет их соответствия стандартам и, что еще более важно, научным представлениям того времени. Одной из проверок был тест на герметичность фюзеляжа, для того чтобы пассажиры не чувствовали дискомфорт на высоте более 8000 футов. Известно, что давление внутри самолета намного выше, чем снаружи. Конструкция должна была справляться с двумя факторами: разницей давления внутри и снаружи и переменой давления при взлете, наборе высоты и посадке. С этой целью «Comet 1» и его салон были протестированы на герметичность в соответствии с научными знаниями того времени. Однако в январе и апреле 1954 г. два самолета «Comet 1» потерпели крушение по причине взрывной декомпрессии (так впоследствии назвали это явление): салон не смог выдержать разницы в давлении и разгерметизировался. Каждый из самолетов к этому времени уже совершил около 1000 полетов, что намного меньше срока службы, на который конструкторы рассчитывали (16 000 полетов). В результате все авиалайнеры «Comet 1» были вынуждены прекратить полеты и начали проходить новые проверки. Новые тесты были проведены в огромном бассейне с водой — для симулирования изменения давления. Преимуществом нового теста было то, что в отличие от испытаний в камере искусственного давления этот метод позволял менять давление быстрее, экономя время. К тому же таким образом можно было проверить водонепроницаемость переборок между корпусом и крыльями (при

первоначальных тестах испытывался только корпус), что приближало тестирование к условиям реального полета. Салон не смог пройти испытания, и причиной тому были щели в углах квадратных иллюминаторов. Та же проблема являлась причиной авиакатастроф, как выяснилось при изучении обломков упавших самолетов. Новые проверки позволяли обнаружить недостаток конструкции значительно быстрее, чем тесты, проводимые старым способом. Как оказалось, всему виной стал износ металла, который проявился в точках, подверженных наибольшему давлению, таких как углы иллюминаторов.

Расследование показало, что структурно и качественно конструкция, созданная в соответствии с передовыми достижениями науки, оказалась не застрахована от износа металла. В те времена металлургия не накопила еще достаточных знаний для определения степени износа металла в самолете при перемене давления, а команда, работавшая над проектом, проводила испытания, руководствуясь знаниями своих современников.

Несмотря на преодоление всех проблем, компания Havilland так и не смогла оправиться от этой неудачи, и, хотя «Comet 4» стал первым реактивным авиалайнером, совершающим перелеты через Атлантический океан, этот печальный случай стал роковым: Boeing выпустил свою 707-ю модель, лидерство Havilland было потеряно, и компания уже никогда не смогла восстановить былое положение на рынке.

Команда конструкторов не могла избежать этой катастрофы, поскольку опиралась на научные данные своего времени. Ни одна команда не может предусмотреть случайности, о которых просто никому не известно, и высокотехнологичные проекты могут провалиться, даже если было сделано все, что можно было сделать. К счастью, большинство бизнес-проектов обходятся без человеческих жертв, но надо признать, что также не обходятся они и без кризисных ситуаций».

Вопросы и задания:

1. Какие меры по управлению рисками проекта может предпринять его руководство, чтобы учесть последствия риска, связанного с использованием новых, непроверенных технологий? Каким образом можно диверсифицировать эти риски?

2. На каких фазах жизненного цикла проекта наиболее чувствительна неопределенность с базовой технологией проекта?

3. Как отразится на процедурах бюджетирования риск, связанный с новой технологией?

4. Приведите какой - либо пример проекта, подверженного технологическому риску.

ПКс-6.2Способен к экономическому и стратегическому анализу для решения задач совершенствования параметров, бизнес-процессов инвестиционного проекта

Решить задачу: Инновационный проект реализуется двумя участниками. Оцените эффективность каждого участника, выявите наиболее эффективного. Поясните свой выбор.

Показатели	**Период**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Первый участник							
Результат, млн. руб.	1	1,5	2	2,5	2	2	1
Текущие затраты, млн. руб.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Капитальные вложения, млн. руб.	1	0,8	0,3	0	0	0	0
Норма дисконта,%	10	9	9	8	8	7	7
Второй участник							
Результат, млн. руб.	1,5	2,5	3	3,5	3	2	1
Текущие затраты, млн. руб.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Капитальные вложения, млн. руб.	2	1,2	0,7	0,5	0,2	0	0
Норма дисконта,%	10	9	9	8	8	7	7

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

- если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;
- твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;
- знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся:

- который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

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

Положения об организации и осуществлении в РАНХиГС образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры.

Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Анализ и управленческий консалтинг проекта» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Анализ и управленческий консалтинг проекта» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;
- понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;
- рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет - электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т.д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах, оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Основы проектного анализа

Изучить основы проектного анализа:

- Принципы современного проектного анализа.
- Этапы проектного анализа.
- Экспресс-анализ проекта на этапе предварительной экспертизы.
- Технико-экономическое обоснование с ориентировочной схемой финансирования.
- Текущая оценка эффективности проекта.
- Анализ пост-фактум.
- Анализ рисков проекта.

Тема 2. Качественный анализ эффективности проектов

Изучить методы выявления конкурентных преимуществ и перспективных направлений для инвестирования

- SWOT-анализ,
- PEST – анализ,
- матрица BCG,
- матрица McKinsey,
- матрица Хофера-Шендела,
- матрица согласования компетенций.

Тема 3. Методы оценки экономической эффективности проекта.

Изучить критерии оценки экономической эффективности инвестиций в проект:

- Период (срок) окупаемости (payback period, PB).
- Учетная (средняя) доходность инвестиций (ARR).
- Метод чистой приведенной стоимости (NPV).
- Принятие решений по методу NPV по конкурирующим проектам.
- Метод внутренней ставки (нормы) доходности (IRR).
- Точка Фишера.
- Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR).
- Метод индекса рентабельности

Тема 4. Управленческий консалтинг проекта

Изучить основы управленческого консалтинга проекта:

- Определение и методы консалтинга.
- Стандарт IPMA по консалтингу в управлении проектами.
- Консалтинговые продукты в управлении проектами.
- Предмет консалтинга в методологии управления проектами.
- Система управления проектами. Использование рамочных стандартов при создании корпоративного стандарта управления проектами. Реализация проекта.
- Роль консультанта в решении поставленной задачи, планирование и мониторинг в процессе решения задачи, обучение и повышение квалификации персонала фирмы заказчика, тактические приемы руководства для внесения изменений в методы работы, система поддержки и контроля в новых условиях.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-018789-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2059559 – Режим доступа: по подписке.

2. Махотаева, М. Ю., Оценка эффективности проектов : учебное пособие / М. Ю. Махотаева, М. А. Николаев. — Москва : КноРус, 2025. — 249 с. — ISBN 978-5-406-14068-0. — URL: https://book.ru/book/956627 (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.

3. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебник для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560163

7.2. Дополнительная литература

1. Грибов, А.Ф. Проектный анализ : учебное пособие / А.Ф. Грибов. - Москва : КноРус, 2020. - 350 с. - ISBN 978-5-406-07146-5. - Текст : электронный // ЭБС "BOOK.RU" : [сайт]. - URL: http://www.book.ru/book/933990

2. Зуб, А.Т. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2023. - 422 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-01505-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/452585

3. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта : практическое руководство/ В. В. Ильин. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 379 с. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-00101-766-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1094839

4. Константиниди, Х. А. Оценка в проектном анализе и проектное финансирование : учебник / Х. А. Константиниди, Д. Я. Родин, Н. В. Зинченко. — Москва : Центркаталог, 2021. — 176 с. — ISBN 978-5-903268-51-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/224033

5. Поташева, Г. А. Проектное финансирование: синергетический аспект : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005631-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1015077 (дата обращения: 03.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

6. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513593

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.
3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».
4. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020 г., регистрационный №59391).
5. ГОСТ 54869-2011 Проектный̆ менеджмент. Требования к управлению проектом.
6. ГОСТ 54840-2011 Проектный̆ менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.
7. ГОСТ 54871-2011 Проектный̆ менеджмент. Требования к управлению программой.
8. ГОСТ 53892-2010 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия.
9. ГОСТ 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов.
10. ГОСТ 52806-2007 Менеджмент рисков проектов.
11. ГОСТ ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (переведенный ISO 21500:2012 Guidance on project management
12. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (переведенный ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management)
13. Стандарты Института управления проектами PMI: Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK)
14. Стандарт Российской Ассоциации Управления Проектами «СОВНЕТ»:
15. Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности (НТК), версия 3.1
16. Стандарт разработан на основе и в соответствии с Международными Требованиями к Компетенции специалистов по управлению проектами (International Competence Baseline of the International Project Management Association — ICB, IPMA)
17. Стандарты ISO:
18. ISO 21500:2012 Guidance on project management
19. ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management
20. Стандарт IPMA:

21. IPMA Individual Competence Baseline 4th Version (ICB4) — международный вариант стандарта СОВНЕТ

22. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.ac.gov.ru Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
2. http://www.ipma.ch/ Институт управления проектами PMI
3. http://www.sovnet.ru/ Российская ассоциация управления проектами
4. Протокол заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации при Министерстве экономического развития Российской Федерации от 04.12.2013 г. №6-НП. Режим доступа: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depStrategy/doc20131210_6.
5. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 №26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/.
6. Указ Президента РФ от 30.06.2016 г. №306 (ред. от 19.07.2018 г.) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200363/.
7. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

7.5 Иные источники

1. Материалы официального сайта Министерства экономического развития. [Электронный ресурс] URL: http://economy.gov.ru.
2. Черняк В.З. Принципы управления проектами [Электронный ресурс]: монография/ Черняк В.З.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2016.— 210 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/61645.html.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. **Материально-техническая база**

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB,

WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».