

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
НАБЕРЕЖНОЧЕЛНИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»



О.Н. Балабанова

**КУРСОВАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»**

Электронный образовательный ресурс для студентов
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Набережные Челны 2018 г.

УДК 65.012.123

Управление проектами. Электронный образовательный ресурс для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент / Составитель: Балабанова О.Н

Электронный образовательный ресурс предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, изучающих дисциплину «Управление проектами», по образовательным программам бакалавриата.

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент Любова О.В.

кандидат экономических наук, Габдуллина Г.К.

Публикуется по решению учебно-методической комиссии экономического отделения Набережночелнинского института (филиала) К(П)ФУ (протокол № 8 от 25.04.2018 г.)

© Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», 2018 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа служит для углубления теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и за период самостоятельного изучения программного материала, закрепления практических навыков управления проектами.

Студент должен понять, что выработка оптимальных управленческих решений на предприятии базируется на знаниях, умениях и аналитической обработке информации. Анализ данных, характеризующих текущее состояние рынка, прогнозные значения в отрасли, регионе и стране, позволяет находить наиболее эффективные пути управления, разрабатывать новые бизнес-идеи.

Теоретическая глава курсовой работы служит целям углубления знаний, получения нового материала. Практическая глава курсовой работы служит целям овладения навыками формирования инвестиционного замысла, предварительной проработки разных вариантов проектов, проведения исследований по проекту, создания бизнес-плана. Разработка финансового плана служит целям овладения навыком экономического планирования проекта, оценки его экономической эффективности. Разработка раздела анализа рисков служит целям всесторонней оценки проекта, овладению навыком идентификации рисков, планированию мероприятий по снижению риска.

Работа подлежит защите перед комиссией. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент защищает курсовую работу, оформленную в строгом соответствии с методическими указаниями, имеется творческая идея по теме, имеется проработка данной идеи во второй главе в виде собственных разработок, а также работа по своей оригинальности соответствует критерию 50% и более. Сумма баллов за такую работу выставляется по усмотрению преподавателя в интервале от 86 до 100. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент защищает курсовую работу, оформленную в строгом соответствии с методическими указаниями, имеется творческая идея по теме, но проработка данной идеи во второй главе в виде собственных разработок имеет существенные недостатки или отклонения от установленных руководителем требований. В этом случае работа по своей оригинальности соответствует критерию 50% и более. Сумма баллов за такую работу выставляется по усмотрению преподавателя в интервале от 71 до 85 баллов включительно. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент защищает курсовую работу, оформленную в строгом соответствии с методическими указаниями, отсутствует творческая идея по теме, изложение результатов (проекта) в целом является обобщением опыта других исследователей, имеются отклонения от требований руководителя. В этом случае работа по своей оригинальности соответствует критерию 50% и более. Сумма баллов за такую работу выставляется по усмотрению преподавателя в интервале от 55 до 70 баллов включительно. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент защищает курсовую работу, оформленную не в соответствии с методическими указаниями, отсутствует творческая идея по теме, не имеются изложение результатов (проекта, концепции), а также работа по своей оригинальности не соответствует критерию 50% и более. Сумма баллов за такую работу – 0.

2. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа состоит из титульного листа, задания на курсовую работу, содержания, введения, основной части (2 главы), заключения и списка использованной литературы.

Во введении следует обосновать актуальность темы курсовой работы, указать цель и задачи курсовой работы, кратко описать содержание работы, основную используемую литературу и методологию. Основная часть разделена на 2 главы. Первую главу студентам рекомендуется самостоятельно разбить на подглавы, согласно логическому изложению и структурированию материала. Вторая глава разбита на стандартные подглавы – разделы бизнес-плана. В заключении следует сделать выводы по основной части работы, указать, достигнуты ли цель и задачи курсовой работы.

Список использованной литературы должен содержать не менее 15 литературных источников, при этом могут использоваться: учебники, журналы, электронные учебники и журналы, законодательные акты, сайты официальных инстанций или организаций, связанных с управлением проектами.

Могут в работе содержаться приложения – имеющие второстепенное значение графики, прайсы, опросные или анкетные листы, фотографии, письма, копии контрактов, копии документов с исходными данными и т.п.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ГЛАВЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Первая глава курсовой работы является теоретической и представляет собой реферативное изложение одного из следующих вопросов:

1. Понятие и значение проектного менеджмента. Отличительные признаки проекта. Системы управления проектами.
2. Эволюция дисциплины «управление проектами».
3. Развитие проектного менеджмента в России.
4. Современные проблемы управления проектами. Стратегическое планирование.
5. Основное содержание современной концепции «управления проектом».
6. Классификация типов проектов.
7. Цель и стратегия проекта. Результаты и параметры проекта.
8. Окружение и участники проектов.
9. Предынвестиционные исследования. Проектный анализ.
10. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.
11. Техничко-экономическое обоснование: роль и содержание.
12. Бизнес-план, назначение и содержание.
13. Организация офиса проекта. Организация виртуального офиса.
14. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
15. Жизненный цикл проекта и его фазы.
16. Основные участники проекта и распределение ответственности и функций между ними.
17. Сетевые графики и их роль в управлении.
18. Проектный и процессный подходы управления проектами в организации.
19. Корпоративные информационные системы управления проектами.
20. Механизмы финансирования проектов. Механизмы стимулирования.
21. Мониторинг времени выполнения проекта. Управление договорными отношениями участников проекта.
22. Оценка эффективности проекта. Критерии и показатели.
23. Финансовые потоки проекта. Дисконтирование и его роль.
24. Управление рисками проекта.
25. Применение автоматизированных систем в управлении проектами.
26. Свод знаний PMBOK.
27. Роль института PMI в проектном менеджменте.
28. Цели проектов и SMART – критерии.
29. Сертификация специалистов по управлению проектами.
30. PERT –технологии.
31. Маркетинговые исследования и их роль в бизнес-планировании.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ ГЛАВЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Вторая глава представляет собой разработку проекта. Это может быть проект создания малого предприятия или индивидуального предпринимательства. Студент разрабатывает проект по указанной ниже схеме. Рекомендуется выполнить разработку проекта в виде бизнес-плана.

Бизнес-план - это определенным образом, структурированный документ, отражающий жизнеспособность и экономическую эффективность проекта. В современных условиях разработка бизнес-плана является необходимым условием получения кредита или обоснования целесообразности привлечения инвестиций в других формах для реализации бизнес-идеи.

Целью расчетов, выполняемых в данной курсовой работе, является обоснование целесообразности, реальности и экономической эффективности осуществляется предлагаемого проекта. При этом в каждом разделе решается самостоятельная задача, связанная с реализацией проекта.

Примерные направления видов деятельности при разработке проекта:

1. Создание пироговой, пиццерии, кофейни, кафе быстрого обслуживания и других предприятий общественного питания;
2. Создание парикмахерской, химчистки, прачечной, мини-гостиницы, ателье по пошиву и ремонту одежды и других предприятий в сфере бытового обслуживания;
3. Создание предприятий по производству полуфабрикатов (производство пельменей, вареников), мини-пекарни, мини-птицефабрики и т.д.);
4. Создание предприятий в сфере торговли (хозтовары, книги, парфюмерия, видео товары, цветы и т.д.);
5. Создание предприятий в других сферах (мини-типография, рекламное агентство, аудиторская фирма, мини-детсад и т. д.)

Примерная структура проекта (со стандартной нумерацией глав и подглав)

2.1. Меморандум о конфиденциальности

Название и адрес фирмы. Имена и адреса учредителей. Суть предлагаемого проекта. Стоимость проекта. Ссылка на секретность - заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению. Для предпринимателя это важно, поскольку защищает его права на идею.

Пример

Открытие цветочного магазина (павильона, киоска) является не только красивым и увлекательным, но и прибыльным бизнесом. Поэтому данная работа посвящена разработке проекта цветочного магазина в городе Набережные Челны. Организационно-правовая форма - ООО «Цветник». Основная деятельность, планируемая ООО «Цветник» - продажа цветов. Юридический адрес ООО «Цветник»: г. Набережные Челны...

Учредителем (лями) является ...: год рождения -... адрес: г. Набережные Челны, ул..., дом....

Суть предлагаемого проекта заключается в предоставлении населению таких услуг, как: продажа комнатных и срезанных цветов, доставка цветов, оформление интерьеров живыми растениями, изготовление свадебных букетов.

Цветочный магазин будет придерживаться гибкой ценовой политики. Наряду с дорогостоящими букетами и экзотическими цветами в магазине клиентам будут

предложены более дешевые варианты, чтобы каждый покупатель был удовлетворенным покупкой.

Стоимость проекта 569 811 рублей, со сроком окупаемости менее 1 года.

Вся информация, представленная в данной курсовой работе, является строго конфиденциальной. Ознакомление с содержанием возможно только с согласия руководителя предприятия. Запрещается копировать проект и его отдельные части, передавать информацию третьим лицам, вносить изменения.

2.2. Резюме проекта

Основные положения предлагаемого проекта. Резюме пишется, как правило, уже после того, как составлен весь проект. Оно должно быть кратким (не более 3—4 страниц) и должно быть написано так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. Именно по содержанию вводной части, инвестор часто судит о том, стоит ли ему тратить время дальше и читать план до конца. Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно — чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

Пример

Суть предлагаемого проекта заключается в предоставлении населению таких услуг, как продажа комнатных и срезанных цветов, доставка цветов, оформление интерьеров живыми растениями, изготовление свадебных букетов.

В городе Набережные Челны открыты более 127 цветочных магазинов. Такое количество цветочных магазинов обуславливается реализацией программы «Культурный город». В настоящее время есть все условия для открытия данного бизнеса и в последующем его процветания. Цветочный магазин будет придерживаться гибкой ценовой политики. Наряду с дорогостоящими букетами и экзотическими цветами в магазине клиентам будут предложены более дешевые варианты, чтобы каждый покупатель был удовлетворенным покупкой.

Портрет идеального индивидуального клиента магазина «Цветник» выглядит следующим образом:

мужчина от 25 до 55,

заработная плата – свыше 25 000 рублей;

образование – средне - профессиональное, высшее.

положение в обществе – социально активен, в трудовом коллективе занимает лидирующие позиции.

Для реализации данного проекта потребуются инвестиции в размере 569 811 рублей. Источник инвестиций – уставный капитал.

Состав сотрудников включает в себя бухгалтера, менеджера по продажам, менеджера по маркетингу, флориста, администратора и уборщицу, глава магазина – директор. Данный состав позволит магазину работать быстро и эффективно.

Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта показала, что все его финансовые показатели удовлетворяют нормативным значениям. Чистый доход (ЧД) за срок жизни проекта составит 3 103 594,2 рублей (>0), чистый дисконтированный доход (ЧДД) составит 1 949 590,8 рублей (>0), индекс доходности (ИД) составляет 4,42, что больше единицы и демонстрирует высокую рентабельность вложений в проект. Внутренняя норма доходности (ВНД) проекта равна 188,72 % $> r$ (20,5%), что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости проекта к рискам и инфляции. Сроки окупаемости не превышают 1 года (срок окупаемости 7 месяцев, срок окупаемости с учетом дисконтирования 8 месяцев). С учетом вышесказанного проект рекомендуется к внедрению.

2.3. Анализ положения дел в отрасли

Текущая ситуация и тенденции ее развития. Потенциальные конкуренты. Потенциальные потребители. Примерный круг вопросов, который должен быть освещен в этом разделе:

Какова была динамика продаж по отрасли за последние 5 лет? Какие ожидаются темпы прироста по отрасли? Сколько новых фирм возникло в этой отрасли за последние 3 года? Какие новые виды продукции появились в отрасли за последнее время? Потенциальные конкуренты: кто они? За счет чего можно выдвинуться вперед? Как идут дела у конкурентов: растут ли их продажи, убывают ли или держатся на одном и том же уровне? В чем сила и слабость ваших конкурентов? Потенциальные потребители: кто они? Отличается ли возможный круг потребителей вашей продукции от того круга потребителей, на который рассчитана продукция конкурентов?

Пример

На сегодняшний день объем цветочного рынка в России превышает полтора миллиарда долларов в год и ежегодно увеличивается. Хотя данному виду бизнеса и свойственна особая красота, оригинальность, и не малая прибыльность, его нельзя отнести к разряду простых, так как товар, используемый в нем, довольно скоропортящийся.

В городе Набережные Челны открыты более 127 цветочных магазинов. На протяжении последних лет рынок цветов демонстрирует стабильный рост. Россия входит в шестерку стран-лидеров по импорту срезанных цветов всех видов. Возглавляют список такие страны, как США, Германия, Нидерланды, Великобритания, Франция.

В 2013 году объем продаж цветов на российском рынке увеличился и составил более 4 млрд. долларов. По данным Флористического союза, из них 90% - импортная продукция.

Рынок России очень далек от насыщения. Сегодня цветочный рынок демонстрирует ежегодный прирост 20-25%. По расчетам GLOBAL REACH CONSULTING, объем рынка России в натуральном выражении составляет около 1 млрд. шт. По оценкам аналитиков, реальная емкость рынка оценивается в 40 млрд. долларов.

Для определения потенциальных потребителей необходимо сделать сегментирование рынка. Сегментация рынков нацелена на специфическую группу потребителей (сегмент рынка) через единый специализированный план маркетинга, который основывается на потребностях этого сегмента.

Целесообразно составить схему сегментирования рынка цветов в г. Набережные Челны.

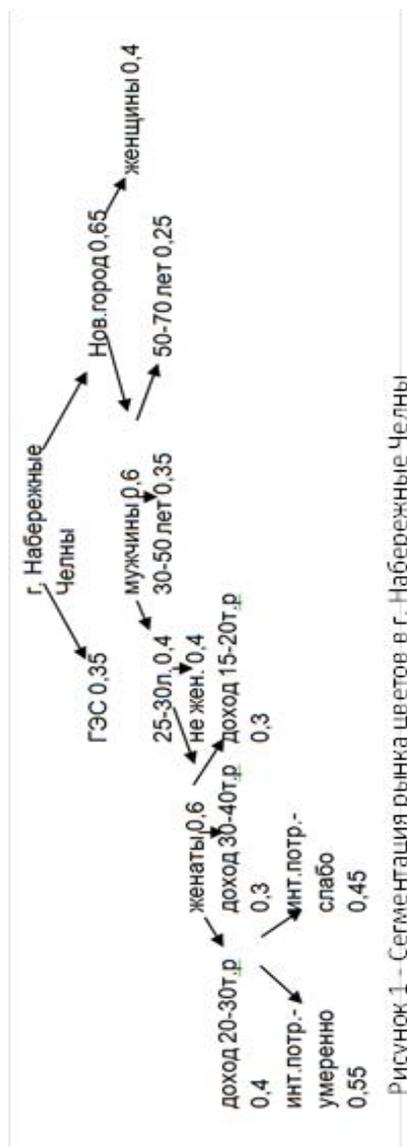


Рисунок 1 – Сегментация рынка цветов в г. Набережные Челны

Потенциальные покупатели цветочного магазина обладают следующими характеристиками:

- 1) жители г. Набережные Челны, район - Новый город,
- 2) мужчины,
- 3) возраст – 25 – 30 лет,
- 4) женаты,
- 5) доход в размере 20 – 30 тыс. рублей,
- 6) умеренная интенсивность потребления.

Представленная выше сегментация рынка цветов основана на том, что Набережные Челны – молодой город и в нем преобладает молодое поколение, которое составляет 40,7 % человек от всей численности города. Основная часть населения проживает в районе Нового города.

В данном секторе можно выделить 3 основных формата конкурентов:

1. Небольшие киоски, которые, в основном, располагаются в подземных переходах;
2. Цветочные магазинчики, расположенные в людных местах на остановках;
3. Специализированные цветочные бутики, расположенные в торговых центрах.

На рынке города Набережных Челнов имеется достаточное количество салонов, предоставляющих цветы, при этом следует отметить что, в основном учреждения предоставляют дорогие цветы либо маленький выбор цветов, что говорит о

конкурентоспособности нашей фирмы. Среди потенциальных конкурентов можно выделить следующие организации:

1. Салон цветов «Амурный фикус». Адрес: проспект Дружбы Народов, 14.
2. Салон цветов «Цветочная лавка». Адрес: Сармановский тракт, 44.
3. Салон цветов «Цветочный вальс». Адрес: проспект Чулман, 73.
4. Салон цветов «Орхидея». Адрес: 32 – й комплекс, вход №1.
5. Салон цветов «Планета цветов». Адрес: Мира проспект, 3 а, 11 – й комплекс, 11, Раиса Беляева проспект, 21.

Самым серьезным конкурентом является салон цветов «Планета цветов», у которого сеть магазинов по всему городу. Клиентам представлен большой ассортимент готовых цветочных букетов, композиций и подарков. Они оформляют заказ цветов с доставкой в любую точку города Набережных Челнов.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами, и возможностями.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними.

Таблица 1 - SWOT – анализ цветочного магазина «Планета цветов»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент цветов; - широкий ассортимент семян; - известная репутация в городе; - налаженные связи с поставщиками. - удобное месторасположение; - ценовые преимущества. 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие постоянной дебиторской задолженности; - зависимость от поставщика; - слабо развита маркетинговая деятельность; - не высокое качество товара; - квалификация персонала.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - возможность сотрудничества с предприятиями города; - повышение цен во время праздничных мероприятий; - расширение сети магазинов; - проведение различных акций. 	<ul style="list-style-type: none"> - появление на рынке конкурентов с аналогичными решениями; - постепенное снижение цен у основных конкурентов; - более гибкая система скидок у конкурентов; - кризис.

Из таблицы видно, что у основного конкурента магазина цветов «Цветник» не высокое качество товара, что в последующем может отпугнуть основных конкурентов данного магазина. Квалификация персонала и обслуживание должным образом клиентов – важный фактор в данной сфере деятельности.

Нужно использовать сильные стороны и реализовывать возможности развития предоставляемого бизнес проекта.

Для устранения угроз следует ценить своих клиентов и проводить различные акции, подобная деятельность поможет увеличить количество постоянных клиентов и повысить степень лояльности у покупателей к вашему магазину цветов.

Таблица 2 - SWOT – анализ цветочного магазина «Цветник»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент; - хорошая репутация у основных потребителей; - налаженные связи с поставщиками. - модный стиль и дизайн; - хорошее качество продукции; - ценовые преимущества. 	<ul style="list-style-type: none"> - близкое расположение салонов основных конкурентов; - неизвестная репутация; - нехватка постоянных покупателей.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - расширение сферы деятельности за счет создания своего цветочного магазина в сети Internet; - работа с надежными поставщиками; - увеличение количества постоянных клиентов; - проведение различных акций. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие инвестиций в свое развитие; - постепенное снижение цен у основных конкурентов; - понижение степени лояльности у покупателей; - кризис.

Можно установить более высокую цену по сравнению с ценой аналогичного товара у конкурента – «Планета цветов», если удастся доказать, что ваш товар лучше. Если же особых отличий от товаров - аналогов нет, то и цена должна быть такая же, а то и ниже, чтобы завоевать себе место на рынке.

Цветочный магазин «Цветник» будет придерживаться гибкой ценовой политики. Наряду с дорогостоящими букетами и экзотическими цветами в магазине клиентам будут предложены более дешевые варианты, чтобы каждый покупатель был удовлетворенным покупкой.

Для реализации эффективных продаж следует выделить уникальные достоинства вашего цветочного магазина. Цветочный магазин будет заниматься продажей свежих срезанных цветов, цветов в горшках, сопутствующих товаров: книг по уходу за растениями, буклетов по флористике, каталогов, цветочных горшков, удобрений, земли для разных видов растений.

2.4. Существо предлагаемого объекта

Продукты. Услуги. Помещение под офис, оборудование для него. Административный и производственный персонал. Сведения о предпринимателе и его партнерах. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ в этом разделе:

1. Какую продукцию или товар предполагается производить?
2. Описание предлагаемого продукта или услуги, включая сведения о патенте, копирайте и торговом знаке (если имеются).
3. Где будет располагаться фирма?
4. Нуждается ли помещение в ремонте? Стоимость ремонта?
5. Это ваше собственное помещение (здание) или вы предполагаете его арендовать?
6. Удобно ли это помещение и его местонахождение?
7. Работники каких специальностей нужны?
8. Какое оборудование потребуется для офиса?
9. Можно ли взять это оборудование на прокат или его придется покупать?
10. Есть ли у вас опыт предпринимательской деятельности?
11. Есть ли у вас опыт руководящей работы?
12. Расскажите немного о себе: ваш возраст, образование, склонности и интересы.

13. Почему вы решили стать предпринимателем?
14. На чем основана ваша вера в успех?
15. На какой стадии находится разработка нового продукта?

Пример

Маленькие цветочные магазины это, так называемый, «нишевой бизнес». Занимая свою нишу на рынке нужно правильно составить портрет «своего клиента» и делать все, чтобы этого клиента привлечь и удержать. Для магазина клиенты делятся на две категории – индивидуальные и корпоративные.

Индивидуальные, это те, кто покупает букет сам лично по редким случаям. Корпоративные – заказы для сотрудников, партнеров, друзей и близких. С корпоративными клиентами предполагается работать на их территории – выезжать на место, обсуждать все детали и делать доставку готового заказа адресату.

Сегментация рынка, представленная выше, показала, что мужчин в городе Набережные Челны больше и они покупают букеты гораздо чаще, чем женщины. Действительно, статистика показывает, что букеты чаще заказывают именно мужчины. Женщины предпочитают брать цветы поштучно, либо оформить несколько цветов одного или разного наименования в индивидуальную, не сильно «броскую» упаковку.

Мужчины более щедры в своих фантазиях и финансовых решениях. Цветочный магазин «Цветник» станет их излюбленным местом, так как магазин будет находить некую «изюминку», услугу, которая станет его визитной карточкой.

Цветочный ассортимент. Большую часть ассортимента среди цветов занимает, конечно же, роза. Розы должны быть трех расцветок всегда – красные (ближе к бордо), белые и розовые (от сочного тона до бледного), так как этот триколор пользуется особой популярностью.

Кроме роз, непременно, будут хризантемы, кустовые и одиночные. Расцветка хризантем должна быть разнообразной, но проще приобрести белую хризантему и придавать ей цвет при помощи специальных спреев. Цветовая палитра спреев будет на виду, чтобы клиенты видели, что имеются профессиональные флористические спреи, при помощи которых можно получить цветок любого оттенка.

Работа с людьми очень серьезная и ответственная. Политика продаж будет основываться на честном отношении с клиентами с самого начала, и они не оставят этот нюанс без внимания и благодарности.

Ассортимент товара включает следующие виды цветов.

Таблица 3 - Состав закупаемых цветов

Наименование	Цена закупочная, руб.	Количество	Сумма всего, руб.
Альстремерия	55	50	2750
Центедексия	40	50	2000
Тюльпан	57	50	2850
Гербера	45	50	2250
Гвоздика	45	50	2250
Альстремерия	62	50	3100
Азалия	54	50	2700
Традесканция	75	50	3750
Фиалка	47	50	2350
Гортензия	61	50	3050
Гиацинты	84	30	2520
Хризантема	77	30	2310
Коала	138	15	2070
Роза	45	80	3600
Вриезия	70	50	3500
Украшающая зелень			2625

Оберточная бумага	31	100	3100
Ленточки и аксессуары			1600
Итого			48375

Принимая во внимание, что город Набережные Челны маленький, а цветочных павильонов в нем много, то важно выделить свои преимущества перед конкурентами. Следует реализовать идею превосходства в виде организации услуг по доставке цветов по адресу, курьерской доставке, а также дополнительных услуг по украшению цветами банкетных залов и других помещений, что очень красиво, своеобразно и выгодно.

Для осуществления деятельности ООО «Цветник» было принято решение об аренде помещения, которое будет располагаться по адресу: г. Набережные Челны, 41-й комплекс, 5г. Площадь помещения салона составляет 75 кв. м.*550 руб. в месяц, поэтому арендная плата ежемесячно составляет 41250 рублей. Договор аренды заключается сроком на 3 года.

Для реализации проекта нужно: обустроить место для магазина; наладить связь с поставщиками; закупить оборудование, заказать мебель; подобрать грамотный персонал; открыть ООО.

Таблица 4 - Приобретение оборудования

Наименование	Количество	Цена за ед.,руб.	Всего, руб.
Компьютер	1	25000	25000
Ноутбук	2	23500	47000
Холодильник	2	75000	150000
Итого			222000

Таблица 5 - Прочее оборудование

Наименование	Количество	Цена за ед.,руб.	Всего, руб.
Стол	4	3500	14000
Кресло офисное	4	1200	4800
Стеллажи	5	4500	22500
Зеркало	3	2000	6000
Круглый стол	1	6000	6000
Стул	8	300	2400
Кресло	1	3500	3500
Принтер	2	1300	2600
Сканер	1	2500	2500
Телефон	2	900	1800
Факс	1	3000	3000
Модем	1	600	600
Полка	5	1500	7500
Картины	3	400	1200
Кассовый аппарат	1	5000	5000
Итого			83400

Офисная техника будет закупаться в магазине «Эльдорадо», холодильник для цветов - в специализированном магазине.

Обустройство и ремонт помещения выполнит ООО ТД «Барс-С». Предприятию также необходимо каждый месяц закупать различный расходный материал- канцелярские принадлежности.

Таблица 6 - Обустройство и ремонт помещения

Наименование работ	Стоимость услуг	Стоимость материалов	Общая стоимость
1. Смена полов:			
1.1. ламинат для офисных помещений	23000	35000	58000
1.1. плинтуса	2300	6000	8300
2. Замена окон:			
стеклопакет	15000	38400	53400
3. Оформление стен:			
3.1. виниловые обои	3070	15500	18570
3.2. краска	3891	29000	32891
3.3. розетки	300	250	550
4. Оформление потолка:			
4.1.краска	3400	22236	25636
4.2.светильники	689	8000	8689
Всего			206036

Таблица 7 - Состав закупаемых расходных материалов

Наименование товара	Стоимость, рублей
Канцелярские принадлежности:	1001
Картридж оригинальный Canon Cartridge 703 (7616A005) для LBP-2900/3000 (2000стр)	2632
Всего	3633

В обязанности директора входит:

Организация эффективной работы, чтобы получать максимальную прибыль при минимальных издержках, времени и капитала;

контроль за профессионализмом своих сотрудников;

деятельность по исследованию конкурентной среды в сфере цветочного бизнеса;

нахождение путей максимизации прибыли;

своевременное предоставление отчетности о деятельности магазина соответствующим органам.

Специалисты:

Бухгалтер 1 человек;

Консультант-Флорист 1 человек;

Менеджер по маркетингу 1 человек.

Менеджер по продажам 1 человек.

Администратор 1 человек

Технический персонал:

Уборщица 1 человек

Подбор персонала будет осуществляться с учетом следующих требований: наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности; наличие опыта работы в сфере торговли; знание психологии покупателей; умение работать с клиентами; знание нормативных документов, регламентирующих работу в сфере торговли продукцией.

2.5. Производственный план

Описание производственного процесса - какие операции предполагается выполнять самостоятельно, а какие поручить субподрядчикам. Описание производственных помещений. Станки, оборудование. Поставщики сырья. Главные пункты, которые должны быть раскрыты:

1. Полное описание всего производственного процесса. Перечислить операции, которые предполагается поручить субподрядчикам.
2. Указать имена (названия фирм) и адреса субподрядчиков.
3. Объясните, почему были выбраны именно эти субподрядчики.
4. Сколько вы платите или собираетесь платить субподрядчику? Приложите копии контрактов, если таковые имеются.
5. Приведите схему производственных потоков (желательно в графическом виде).
6. Какое производственное оборудование потребуется купить (арендовать) в первую очередь?
7. Какое потребуется сырье (материалы)?
8. Кто будет поставлять это сырье и по каким ценам?
9. Какова будет себестоимость производимого продукта?
10. Какое оборудование может понадобиться в будущем?

Для торговых и сервисных предприятий:

1. У кого вы предполагаете закупать свой товар? 2. Как предполагается построить систему управления запасами на складе? 3. Есть ли подходящее помещение для магазина и для склада?

Пример

Стратегия продвижения товара на рынок.

Цветок, безусловно, главный товар, но не единственный. Большую долю составляет фурнитура. Для того чтобы выбрать из великого многообразия всевозможной фурнитуры необходимые, следует заранее определиться со стилем, в котором будут оформляться букеты.

Продвижение товара - это деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю над физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их производства к местам потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и получением прибыли.

Основные методы продвижения товара представлены на рисунке 2.

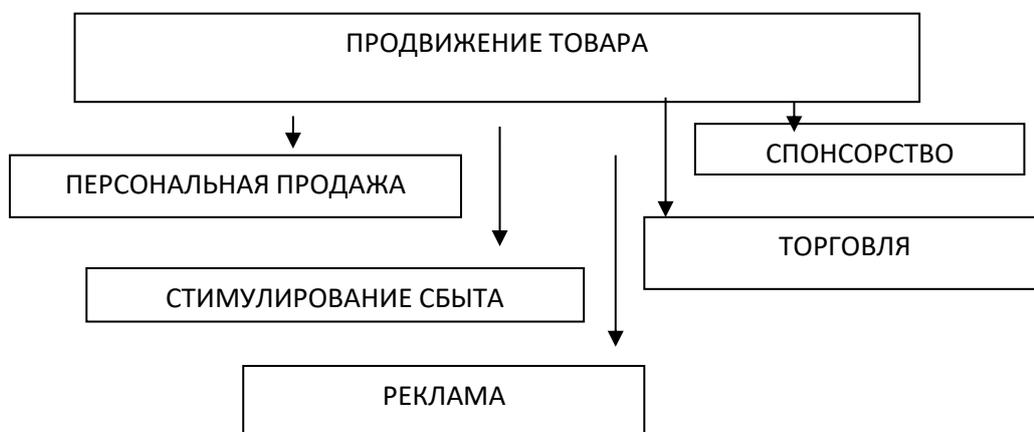


Рисунок 2 - Методы продвижения товара

Все эти методы вместе составляют структуру продвижения, рассмотрим некоторые из них.

Личные, или персональные, продажи - процесс личной презентации товара продавцом потенциальному покупателю с целью продажи. С момента открытия магазина будет профессиональный флорист, который сможет проконсультировать наших клиентов и помочь им сделать хорошую покупку. Продавец должен уметь слушать и чувствовать состояние клиента, чтобы понять его желания. Открытость, вдумчивость продавца повышают шансы на успех сделки.

Реклама цветочного магазина будет размещена на наружной стороне магазина в виде плаката, будут раздаваться рекламные листовки. Также имеет смысл сделать следующее: накануне какого-либо праздника, например, дня святого Валентина, написать статью о своем бизнесе, приложить фотографии, и отправить в редакцию местной газеты.

Стимулирование сбыта оказывается наиболее эффективным при использовании его в сочетании с рекламой. Среди задач стимулирования сбыта можно выделить:

- поощрение более интенсивного использования товара;
- побуждение лиц, не пользующихся товаром, опробовать его;
- привлечение к товару покупателей – конкурентов.

Таким образом, продвижение товара магазина можно осуществить благодаря методам персональной продажи, стимулирования сбыта, рекламы.

Ценовая политика предприятия строится по принципу высокое качество - доступная цена. Для обеспечения сбыта на большое количество цветов используется цена ниже, чем у конкурентов. С помощью этого мы сможем завоевать большую долю рынка. Главная задача - составление букетов и оформление цветов. Для завоевания рынка необходимо проведение рекламной кампании. Реклама нового магазина будет представлена на рекламных щитах города, будет создана группа в социальных сетях «ВКонтакте», а также будет проводиться реклама в газетах.

Таблица 8 - Виды рекламы

Виды рекламы	Срок действия рекламы	Стоимость рекламы, руб.
Баннер	1 месяц	4147
Газеты	1 месяц	10620
Телевидение	1 месяц	6300

Магазин планирует реализовать следующие методы стимулирования сбыта:

Оптовые скидки 5% при покупке от 10 единиц наименования товара. Скидки по дисконтным картам постоянным покупателям (до 10 %).

Для всех покупателей (по желанию) будут проводиться бесплатные консультации флориста по уходу за растениями и их выращиванию. Особое внимание планируется уделить качеству продукции, и её оформлению, а также фирменной упаковке и маркировке.

Проведем PEST – анализ цветочного рынка в нашем городе и приведем данные в табличной форме. PEST - анализ - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Таблица 9 - Политические аспекты внешней среды

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Усиление политического лобби российских розничных сетей	Появление новых законов, создающих преференции российским компаниям	Дополнительные расходы собственных ресурсов
Усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок	Образование новых отраслей, регулирующих деятельность цветочных магазинов	Необходимость большего участия в различных ассоциациях
Поддержка правительством конкурентов: социальных магазинов	Повышение ценовой конкуренции,	Возможный отток конечных потребителей

Политическая сфера может воздействовать на развитие цветочного бизнеса как положительно, так и отрицательно.

Таблица 10 - Экономические аспекты внешней среды

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Уход с рынка мелких розничных продавцов	Увеличение доли розничных сетей	Увеличение рынка конечных потребителей, сокращение рынка профессиональных покупателей
Рост инфляции	Возникновение дополнительного спроса, изменение характера закупок	Возможный отток конечных потребителей
Снижение уровня качества жизни населения города	Снижение спроса на данный товар	Падение доходов фирмы

Экономический кризис не способствует реализации стратегии роста, если фирма не имеет мощной финансовой поддержки и навыков ведения системного бизнеса.

Таблица 11 - Социальная сфера

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Снижение реальных доходов населения	Падение спроса на дорогие цветы, повышение спроса на дешевые цветы	Несоответствие прежнего ассортимента изменившейся структуре спроса
Снижение реальных доходов среднего класса	Изменение структуры «моделей покупки»	Смещение спроса в сторону совершения покупок в цветочных магазинах эконом – класса в ущерб качества и сервиса
Увеличение численности населения в г. Набережные Челны	Повышение спроса на цветы	Увеличение прибыли фирмы

В связи с тем, что Набережные Челны – это молодой город, в городе преобладает растущее поколение. В связи с праздниками (свадьбы, дни рождения и др.) повышается спрос на цветы.

Таблица 12 - Технологические аспекты внешней среды

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей
Появление нового препарата, который позволяет выращивать красивый ассортимент цветов в неудобных условиях	Усовершенствование системы цветочного выращивания	Сокращение издержек, увеличение ассортимента товара

Из приведенных таблиц видно, что в целом для успешного развития цветочного бизнеса требуется приложить усилия, необходимо умение организовывать маркетинговые коммуникации. В условиях современной конкуренции растет потребность в использовании потенциала активного и аналитического маркетинга, актуализации персональных маркетинговых коммуникаций и ориентации на покупателя.

2.6. План маркетинга

Цены. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции. Целевые показатели.

Нужно собрать информацию:

1. О потребителях: кто является конечным потребителем продукции, каков средний размер покупки, её периодичность, в какие магазины предпочитают ходить потребители и почему?
2. Как строится реклама продукции, какие имеются подходы, какие из них представляются наиболее удачными?
3. Каковы тенденции изменения цен на подобную продукцию? С чем связаны эти тенденции?
4. Как относятся потребители к продукции конкурентов?
5. По каким каналам сбыта потребитель получает продукцию? Как функционируют эти каналы?
6. О конкурентах: кто они, где расположены, в чём из сильные и слабые стороны?
7. Какими приёмами маркетинга пользуются конкуренты? Какие из них более удачны?
8. Какие цели ставит перед собой фирма на год вперёд? На пять лет вперёд?
9. В чём заключаются сильные и слабые стороны продукта? Фирмы?
10. Каковы производственные возможности фирмы?

Пример

Магазин будет сотрудничать с российскими поставщиками, такими, как «АТЕК-М», «Афродита» и так далее. Поставщик, с которым мы планируем работать, находится по адресу - г. Москва, ул. Нагатинская, д. 4А. Основной принцип работы основан на честных взаимоотношениях. Это современный подход к цветочному бизнесу. Заказы принимаются по следующим условиям:

- импорт из Голландии, Южной Америки и Африки два раза в неделю - с воскресенья на понедельник и со среды на четверг,
- импорт из Израиля два раза в неделю - с пятницы на субботу и со вторника на среду,
- краснодарская роза один раз в неделю - с понедельника на вторник,
- горшечные растения один раз в неделю - с понедельника на вторник.

Порядок приема заказа. Заказы принимаются в произвольной форме: по телефону или по электронной почте, или по факсу в количестве от одной пачки (количество цветов в пачке уточняйте у менеджера).

Проект цветочного магазина предполагает осуществление деятельности в арендованном помещении. Его площадь составляет 75 кв.м. Самое главное, должен быть доступ к чистой воде.

Минимальный набор оборудования для магазина цветов должен включать витрины и стойки для цветов, стол для оформления букетов, полочки, холодильник, вазоны. В помещении должен быть установлен кондиционер для поддержания определенной температуры. Зимой можно по необходимости установить тепловую завесу.

Ассортиментный перечень должен быть максимально широким, поскольку вкусы и пристрастия покупателей весьма разнообразны. Как правило, в цветочном магазине можно купить не только букет из живых цветов, но и комнатные растения, горшки к ним, грунт, дренаж, удобрения, а также и открытки.

Персонал цветочного магазина включает консультанта - флориста, менеджера по маркетингу, менеджера по продажам, бухгалтера, администратора, курьера по доставке, уборщицу.

Организация сбыта продукции является завершающей стадией производственного цикла. В условиях рыночной экономики это один из важнейших этапов работы всего предприятия и каждого работника.

На процесс реализации оказывают влияние многие факторы, среди которых можно назвать следующие: установленные сроки поставки продукции; увеличение выпуска продукции за счет прироста и улучшения использования производственных мощностей и основных фондов; производительность труда; ввод в действие новых мощностей и оборудования; обеспечение равномерной загрузки производственных подразделений; повышение серийности производства; количество рабочих дней в каждом квартале; сезонность и сменность работы; сезонность реализации продукции.

Сбыт товара будет осуществляться непосредственно через магазин, который способен приносить хорошую прибыль, находясь на пути большого потока людей.

Для желающих получить свой заказ домой, будем осуществлять выездные услуги по доставке цветов по адресу, курьерской доставке, а также дополнительные услуги по украшению цветами банкетных залов и других помещений.

Продолжением и развитием цветочного бизнеса станет открытие интернет – магазина цветов. Покупатели интернет – магазинов, пользуясь неоспоримыми преимуществами при выборе цветов, выигрывают по времени и имеют возможность оплаты покупки любым удобным способом.

Цель открытия цветочного магазина – это получение прибыли и увеличение благосостояния. Для оценки эффективности магазина будут рассчитываться следующие показатели:

- чистый доход;
- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности;
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости проекта;
- срок окупаемости с учетом дисконтирования.

2.7. Организационный план

Форма собственности. Сведения о партнёрах или основных пайщиках. Мера ответственности партнёров (пайщиков). Сведения о членах руководящего состава. Организационная структура, распределение обязанностей.

Ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор должен получить ясное представление о том, кто именно будет осуществлять руководство компанией и каким образом, будут складываться отношения между членами руководства на практике. Следует указать:

1. Какова форма собственности создаваемого предприятия?
2. Если речь идет о товариществе, расскажите о партнерах и об условиях уставного соглашения.
3. Если речь идет об акционерном обществе, расскажите об основных пайщиках и о том, какой долей основного капитала фирмы они располагают.
4. Сколько акций и какого типа (с правом и без права голоса) было уже выпущено. Сколько предполагается выпустить еще?
5. Перечислите членов совета директоров (имена адреса, краткие биографические справки).
6. Кто обладает правом подписи финансовых документов?
7. Кто входит в руководящий состав предприятия? Укажите имена, адреса, приведите краткие биографические справки.
8. Как распределяются обязанности между членами руководящего состава?

9. Какую зарплату предполагается назначить членам руководяще-то состава? Будут ли им выплачиваться премии, надбавки?

Пример

Общество с ограниченной ответственностью «Цветник» учреждено в соответствии с Федеральным законом РФ № 14-ФЗ от 08.02.98 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью». Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Цветник». Сокращенное наименование Общества на русском языке: ООО «Цветник». Место нахождения Общества: Российская Федерация, г. Набережные Челны, республика Татарстан, 41-й комплекс, 5г. Срок деятельности Общества не ограничен.

Целью создания Общества является осуществление хозяйственной деятельности в области оказания услуг физическим и юридическим лицам, развитие предпринимательства, получение прибыли.

Организационная структура салона цветов «Цветник» представлена на рисунке 3.

Все сотрудники ознакомлены со своими правами и обязанностями и несут ответственность, которая подробно описана в должностных инструкциях. Каждый работник ознакомился и подписался в своей должностной инструкции. Подбор персонала будет производиться при личном собеседовании с директором.

Планируется режим работы магазина с 9 до 24.00, выходные дни – 1 января и 2 января.

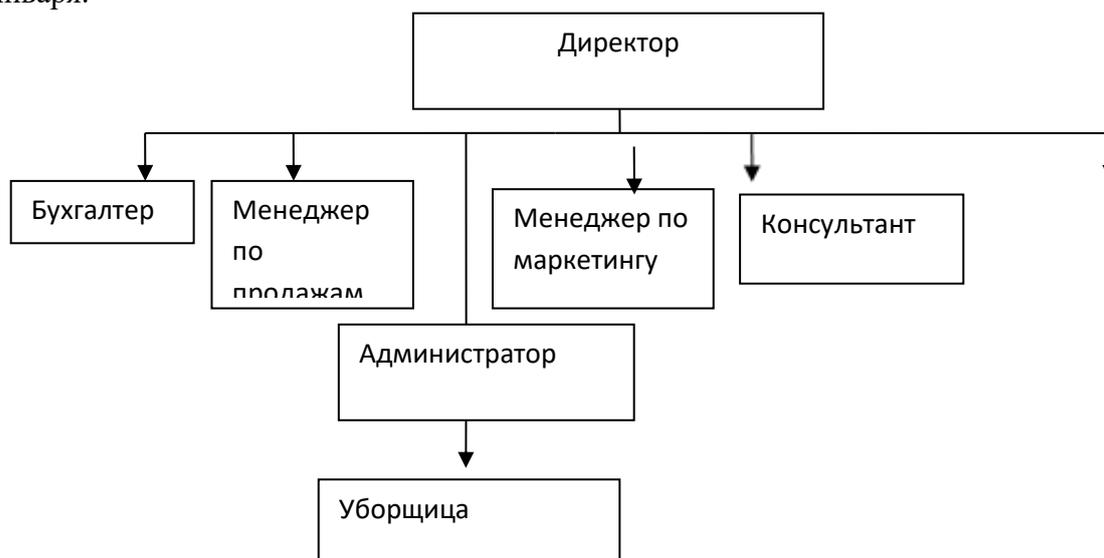


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Цветник»

Таблица 13 - Режим работы и заработная плата сотрудников

Должность	Оклад, руб.	Рабочий день
Директор	20000	С 9 до 18
Бухгалтер	17000	С 9 до 19
Менеджер по продажам	16500	С 9 до 24
Менеджер по маркетингу	16000	С 9 до 19
Консультант-Флорист	14000	С 9 до 24
Администратор	13400	С 10 до 19
Уборщица	6000	С 9 до 11, С 19 до 24

Таким образом, из таблицы 13 видно, что заработная плата основного производственного персонала (флорист, администратор, уборщица) составляет 33400 рублей. Зарботная плата административно-управленческого персонала (директор, бухгалтер, менеджер по продажам, менеджер по маркетингу) составляет 69500 рублей.

Страховые взносы начисляются по следующим фондам: пенсионный (ПФР) – 22%, медицинский (ФФОМС) – 5,1%, фонд социального страхования (ФСС) – 2,9%.

Для успешной работы будут применяться следующие методы стимулирования.

Материальное стимулирование - это установление премий за качественную работу. Возможность обучения и повышение квалификации. Возможность продвижения по служебной лестнице.

2.8. Оценка риска

Слабые стороны предприятия. Вероятность появлений новых технологий. Альтернативная стратегия.

Каждое новое предприятие неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его существованию. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее выработать стратегии их преодоления. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров.

Опасность может также представлять технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для предприятия не представляет, в бизнес-плане необходимо все же на них сослаться и обосновать, почему на этот счет беспокоиться не стоит.

Полезно также заранее выработать стратегию своего поведения на случай внезапного возникновения угрозы со стороны какого-либо из этих факторов. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Пример

Для оценки риска проекта использовалась методика поэтапной оценки риска, предложенная Липсицом И. В. и Коссовым В. В. В данной методике под риском понимается опасность того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично. Поскольку проект создания организации охватывает несколько стадий, то оценку риска целесообразно проводить по ним, то есть по подготовительной и стадии функционирования.

По характеру воздействия риски были разделены на простые и составные. Простые риски определяются полным перечнем непересекающихся событий, то есть каждое из них рассматривается как не зависящее от других. Составные же риски формируются из простых.

В таблице рассматривается оценка следующих видов простых рисков: финансового, коммерческих, политических (включают в себя социальные аспекты) и экологического.

Для оценки вероятности рисков использовались мнения трех экспертов: директора создаваемого предприятия (1), администратора (2) и менеджера по маркетингу (3), отвечающего за развитие фирмы. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков и предлагалось оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок: 0 - риск рассматривается как несущественный; 25 - риск, скорее всего, не реализуется; 50 - о наступлении события ничего определенного нельзя сказать; 75 - риск, скорее всего проявится; 100 - большая вероятность реализации риска.

Оценки экспертов подвергались анализу на их непротиворечивость согласно принятой методике. Три оценки были сведены в среднюю, которая используется в дальнейших расчетах. Оценки приоритетов, приведенные в таблице, отражают важность каждого отдельного события для всего проекта. Обоснование приоритетов было выполнено разработчиками проекта.

Таблица 14 - Оценка рисков

Риски	Эксперты			Средняя	Приоритет	Вес	Оценка, баллов
	1	2	3				
Подготовительная стадия							12,79
Непредвиденные затраты	50	50	75	58,33	1	0,09	5,25
Валютный риск	75	50	75	66,67	1	0,09	6
Несвоевременность поставок оборудования	25	25	0	16,67	2	0,04	0,67
Несвоевременная подготовка оборудования и работников	0	0	0	0	3	0,01	0
Недобросовестность подрядчика (ремонт)	25	25	25	21,67	2	0,04	0,87
Функционирование							
Коммерческие риски							25,7
Технический:							
1. Нестабильность качества полученного оборудования	0	0	0	0	2	0,04	0
2. Новизна технологии (новая программа упражнений и прочее)	50	50	0	33,33	2	0,04	1,33
Неустойчивость спроса	50	75	50	58,33	1	0,09	5,25
Появление альтернативных услуг	50	75	50	58,33	3	0,01	0,58
Снижение цен конкурентами	75	100	75	83,33	1	0,09	7,51
Неплатежеспособность потребителей	50	50	25	41,67	1	0,09	3,81
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	75	75	75	75	1	0,09	6,75
Зависи-	0	25	0	8,33	3	0,01	0,08

мосьть от поставщиков							
Рост налогов	50	25	50	41,67	3	0,01	0,42
Непредвиденные обстоятельства	0	25	0	8,33	3	0,01	0,08
Политические риски							5,67
Трудности с набором квалиф. рабочей силы	75	50	50	58,33	2	0,04	2,33
Угроза забастовки	25	25	0	16,67	2	0,04	0,67
Отношение местных властей	25	0	25	16,67	2	0,04	0,67
Недостаточный уровень заработной платы	0	25	25	16,67	2	0,04	0,67
Квалификация кадров	25	50	25	33,33	2	0,04	1,33
Экологический риск							0
Вредность производства услуг	0	0	0	0	3	0,01	0
Суммарный риск проекта						0,99	44,16

После определения вероятностей по простым рискам была проведена интегральная оценка риска в два последовательных этапа: сначала определили оценку риска для каждой из стадий, предварительно рассчитав риски для подстадий, стадии функционирования – финансовый, коммерческий, политический и экологический. После этого можно дать оценку риска всего проекта. Для получения оценки риска следует умножить значение «средняя» на вес.

Наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и коммерческие риски стадии функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, возможным валютным риском и непредвиденными затратами. Особую опасность составляют непредвиденные затраты, из-за которых может снизиться рентабельность проекта.

Таблица 15 - Наиболее значимые риски проекта

Вид риска	Уровень, баллов
Непредвиденные затраты	5,25
Валютный риск	6
Неустойчивость спроса	5,25
Инфляция	6,75
Снижение цен конкурентами	7,51

Для предотвращения и уменьшения рисков могут проводиться следующие мероприятия:

1. Страхование имущества и ответственности работников фирмы, заключение договоров с фиксированными суммами, детальная проработка подготовительной стадии

проекта для снижения риска непредвиденных затрат;

2. Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с четкими условиями и штрафными санкциями;

3. Использование механизмов страхования рисков (хеджирование и другие).

2.9. Финансовый план

Источники и использование средств. План доходов и расходов. Расчет выручки, себестоимости, прибыли и налогов. Оценка эффективности проекта.

Так же, как и план маркетинга, производственный и организационный планы, финансовый план является важнейшей составной частью проекта, но с точки зрения потенциального инвестора он представляет особую ценность, поскольку обосновывает потребность нового предприятия в инвестициях и судить о том, насколько предлагаемый проект вообще приемлем с экономической точки зрения.

Финансовый план, как правило, состоит из трех частей. Во-первых, он должен содержать сводный прогноз доходов и расходов, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов.

Во-вторых, в финансовый план должен входить прогноз денежной наличности. Такой прогноз также составляется на три года вперед, с месячной разбивкой данных по первому году. Разные счета оплачиваются в разные сроки, поэтому определение потребностей в денежной наличности на месячной основе, особенно для первого года является очень важным моментом. Учтите, что объемы продаж и, следовательно, доходы могут очень сильно различаться в зависимости от месяца или времени года. К тому же, деньги, вырученные от продаж поступают в кассу или на банковский счет предприятия не мгновенно, а с некоторым лагом, поэтому, даже если товар расходуется хорошо, может возникнуть необходимость в краткосрочных займах для покрытия постоянных затрат — например, для выплаты заработной платы или оплаты счетов за пользование электричеством.

Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта осуществляется по следующим показателям: 1) чистый доход 2) чистый дисконтированный доход 3) срок окупаемости 4) срок окупаемости с учетом дисконтирования 5) внутренняя норма доходности; 6) индекс доходности проекта.

График финансового профиля проекта наглядно показывает момент окупаемости проекта и денежные потоки.

Расчет безубыточного объема производства (критический объем реализации) поможет правильно определить наиболее оптимальный объем планируемой к выпуску продукции и должен содержаться в финансовом плане. Также рекомендуется определить уровень безубыточности. Возможно построение графика безубыточности.

По результатам расчетов финансового плана составляются прогнозные отчеты.

Таблица 16- Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Сумма
Выручка от продажи, тыс. руб.	
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	
Балансовая прибыль, тыс. руб.	

Налог на прибыль, тыс. руб.	
Чистая прибыль, тыс. руб.	

Таблица 17 - Прогнозный отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Сумма, тыс.руб.
Денежные потоки от текущих операций	
Поступления – всего	
В том числе от продажи товаров	
Платежи – всего	
Сальдо денежных потоков от текущих операций	
Денежные потоки от инвестиционных операций	
Поступления	
Платежи – всего	
в том числе:	
в связи с приобретением, созданием и подготовкой к использованию внеоборотных активов	
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	

Таблица 18- Прогнозный баланс

АКТИВ	Сумма, тыс. руб.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Основные средства	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Запасы	
Денежные средства и денежные эквиваленты	
Дебиторская задолженность	
Итого по II разделу	
БАЛАНС	
ПАССИВ	

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	
Уставный капитал	
Нераспределенная прибыль	
Итого по разделу III	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ	
Займы и кредиты	
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ	
Кредиторская задолженность	
БАЛАНС	

В заключение финансового плана делается вывод о соответствии основных показателей проекта рекомендуемым значениям, о том, насколько он выгоден инвестору, заказчику и другим участникам проекта. Дается рекомендация о реализации проекта.

Пример

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес – плана и представляет особую ценность для потенциального инвестора, поскольку обосновывает потребность нового предприятия в инвестициях и коммерческую эффективность проекта. Стоимость проекта составляет 569 811 рублей. Данную потребность в финансах обеспечит учредитель проекта. Проект рассчитан на 3 года. Цены товаров складываются из материальных расходов, операционных расходов (оплата труда, расходы на оборудование и накладные расходы) и целевой прибыли. Сумма издержек по статьям затрат представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Калькуляция затрат

Наименование затрат	Сумма расходов в месяц, рублей
1. Сырье и основные материалы	48375
2. Покупные полуфабрикаты	-
3. Энергия технологическая:	
-электроэнергия	150
-теплоэнергия	350
4. Топливо технологическое	-
5. Зарботная плата основная и дополнительная основных производственных рабочих	33400
6. Отчисления от заработной платы основных производственных рабочих и административно-управленческого	30870

персонала (ПФР – 22%, ФФОМС – 5,1%, ФСС – 2,9%)	
7.Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования:	
-приобретение оборудования	222000
-амортизация оборудования	1560
8. Общехозяйственные расходы	-
9. Общепроизводственные расходы:	
-заработная плата административно-управленческого персонала	69500
-накладные расходы:	3633
-расходуемые материалы	400
-услуги связи	815
-другие коммунальные услуги	41250
-аренда	206036
-ремонт помещения	
10.Внепроизводственные расходы:	
-реклама (стоимость визитных карточек и буклетов включена)	21067
Всего	679 406

Расчет амортизации оборудования осуществляется линейным способом по формуле

$$A = OF \times Нам / 100\%,$$

: где OF - первоначальная стоимость объекта основных средств,

Нам - норма амортизации в процентах к первоначальной стоимости данного объекта. Норма амортизации находится путем деления единицы на срок полезного использования объекта в месяцах.

Расчет величины амортизационных отчислений представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет суммы амортизационных отчислений

Наименование объекта основных средств	Первоначальная стоимость, рублей	Срок полезного использования, месяцев	Норма амортизации, %	Амортизационные отчисления, рублей
---------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------	------------------------------------

Холодильник	150000	96	1,04	1560
Всего в год				18720

Для того чтобы определить себестоимость одного цветка магазина ООО «Цветник» необходимо разделить сумму всех расходов на количество приобретаемого товара, то есть: $679406:8460=80,3$ рублей.

В цветочном бизнесе наценка на цветы достигает до 250-300%. Предполагается, что в магазине ООО «Цветник» наценка будет составлять 110%, тогда стоимость одного цветка будет составлять: $80,3+80,3*1,1=168,6$ рублей.

Для того, чтобы рассчитать точку безубыточности (объем производства продукции, при котором выручка от реализации продукции равна затратам на производство и реализацию продукции) необходимо все затраты предприятия разбить на условно-постоянные (изменяются незначительно или не изменяются при изменении объема производства) и условно-переменные (изменяются прямо пропорционально изменению объема производства). Данная разбивка представлена в следующей таблице.

Таблица 21 - Условно-переменные и условно-постоянные расходы

Наименование расходов	Сумма расходов в месяц, рублей
Условно-переменные затраты:	
1. материально-сырьевые затраты	48375
2. энергия технологическая	500
Всего	48875
Условно-постоянные затраты:	
1. заработная плата персонала организации	102900
2. социальные отчисления	30870
3. накладные расходы:	
- арендные платежи	41250
- реклама	21067
- коммунальные расходы	815
- услуги связи	400
- расходные материалы	3633
4. амортизация оборудования	1560
Всего	202495

Расчет точки безубыточности производится по формуле:

$$KOP = \frac{\text{пост.затраты}}{\text{цена} - \text{удельн.перем.затр.}}$$

где KOP – критический объем реализации.

Переменные затраты на единицу равны $(48375+500):705=69,3$ руб.

Точка безубыточности = $202495:(168,6 - 69,3)=2040$ шт. цветков (в месяц). В день количество проданных цветов составляет: $2040:30=68$ цветков. В денежном выражении точка безубыточности будет определяться, как: $2040*168,6=343944$ руб.

Для того, чтобы построить график безубыточности на 2015 год предполагается, что количество проданных цветов в первый год существования магазина будет увеличиваться

на 5 единиц каждый месяц, условно-переменные затраты будут возрастать на 120 рублей, а условно-постоянные затраты не изменяться.

В 2016-2017 гг. количество проданных цветов магазина будет увеличиваться на 5 ед. и на 7 единиц в месяц по сравнению с 2015 г. и 2016 г. соответственно. В 2016 году с учетом инфляции (около 10%) стоимость одного цветка будет $168,8+10\%=185,5$ руб., а в 2017 году: $185,5+10\%=204$ руб.

Таблица 22 - Расчет данных для построения графика безубыточности на 2015 год

	Количество проданных цветов	Переменные затраты, рублей	Постоянные затраты, рублей	Общие затраты, рублей	Выручка, рублей
Январь	2040	48875	202495	251370	343944
Февраль	2045	48995	202495	251490	344787
Март	2050	49115	202495	251610	345630
Апрель	2055	49235	202495	251730	346473
Май	2060	49355	202495	251850	347316
Июнь	2065	49475	202495	251970	348159
Июль	2070	49595	202495	252090	349002
Август	2075	49715	202495	252210	349845
Сентябрь	2080	49835	202495	252330	350688
Октябрь	2085	49955	202495	252450	351531
Ноябрь	2090	50075	202495	252570	352374
Декабрь	2095	50195	202495	252690	353217

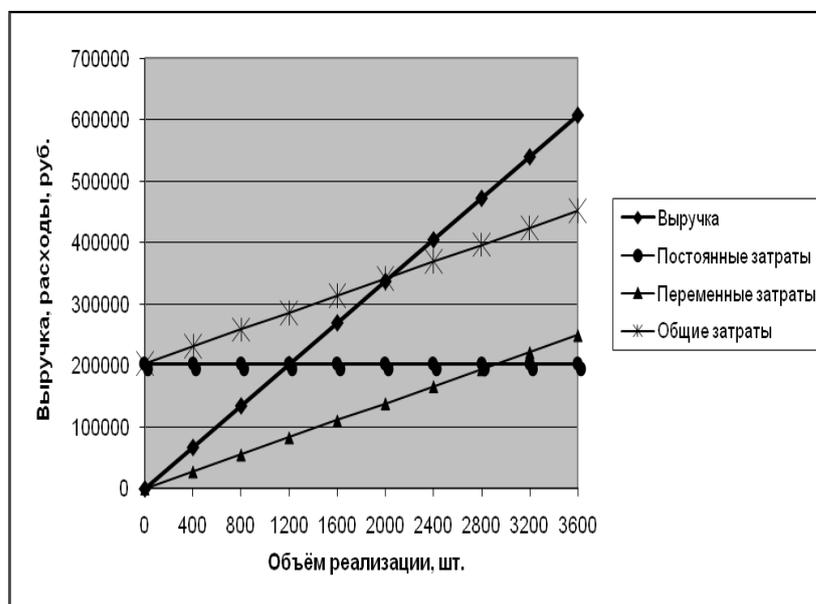


Рисунок 4 - График точки безубыточности ООО «Цветник» на 2015 год

Данный график определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие работало безубыточно, могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли, таким является объем реализации в размере 2040 шт. цветков (в месяц); $2040 \cdot 12 = 24480$ шт. цветков (в год). Превышение объемов продаж над точкой безубыточности приносит предприятию прибыль и определяет запас финансовой прочности предприятия.

Из таблицы 23 видно, что ООО «Цветник» имеет положительную динамику, прибыли от продаж, а также инвестиции, вложенные в данный проект окупаются в первом году существования магазина. Цветочный магазин относится к розничной торговле, при расчете ЕНВД физическим показателем является площадь торгового зала (в квадратных метрах), то есть 30 кв.м.

Таблица 23 - Прогноз доходов и расходов фирмы на первые три года ее развития: 2015, 2016, 2017 гг.

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год
1. Объем продаж (количество цветов)	24810	25530	26406
2. Цена на единицу продукции (услуги), рублей	168,6	185,5	204
3. Выручка от продажи, рублей	4182966	4735815	5386824
4. Себестоимость на ед. реализованной продукции, рублей	121,9	129,1	149,7
5. Себестоимость реализованной продукции годовая, рублей	3024360	3295890	3929310
6. Валовая прибыль, рублей	1158606	1439925	1457514
7. Остаток прибыли после уплаты ЕНВД, рублей	1012339,4	1293658,4	1311247,4

Базовая доходность в месяц (рублей) – 1800. ЕНВД при определении налоговой базы рассчитывается так: базовая доходность умножается на величину физического показателя, коэффициенты К1 и К2 и на налоговую ставку НС=15% (первоначально корректирующих коэффициентов было три, но в последующем К3 был отменен). К1 и К2 - коэффициент-дефлятор устанавливаемый Минэкономразвития РФ ежегодно и, учитывающий изменение потребительских цен на товары (работы, услуги) в Российской Федерации и коэффициент базовой доходности соответственно.

ЕНВД рассчитывается следующим образом:

$$ЕНВД = БД \times ФП \times K1 \times K2 \times НС ,$$

Где НС – налоговая ставка;

ФЗ – физический показатель;

БД – базовая доходность;

К1, К2 – корректирующие коэффициенты.

Рассчитаем ЕНВД на 12 месяцев:

ЕНВД = 1800*30*1,672*0,9*0,15*12=146266,6 рублей.

Таблица 24 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках за период с 1 января по 31 декабря 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
1. Выручка от продажи товаров, рублей	4182966	4735815	5386824
2. Себестоимость проданных товаров, рублей	3024360	3295890	3929310
3. Валовая прибыль, рублей	1158606	1439925	1457514
6. Прибыль / убыток от продаж, рублей	1158606	1439925	1457514

8. ЕНВД, рублей	146266,6	146266,6	146266,6
9. Чистая прибыль (убыток), рублей	1012339,4	1293658,4	1311247,4
10. Распределение чистой прибыли: - выплаты учредителям, рублей	283853	500000	700000
11. Нераспределенная прибыль, рублей	728486,4	793658,4	611247,4

Отчет раскрывает ключевые финансовые показатели работы предприятия, такие как выручка, себестоимость продаж, прибыль/убыток от продаж, выплаты учредителям, а также итоговый финансовый результат. Из таблицы видно, что магазин с каждым годом получает большую чистую прибыль, что положительно влияет на развитие данного бизнеса.

Таблица 25 – Прогнозный отчет о движении денежных средств за Январь-Декабрь 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	За 2015г.	За 2016г.	За 2017г.
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления – всего	4182966	4735815	5386824
В том числе: от продажи товаров	4182966	4735815	5386824
Платежи – всего	3151906,6	3423436,6	4056856,6
Сальдо денежных потоков от текущих операций	1031059,4	1312378,4	1329967,4
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления	0	0	0
Платежи – всего	569811	0	0
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием и подготовкой к использованию внеоборотных активов	569811	0	0
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-569811	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	461248,4	1312378,4	1329967,4

Отчет о движении денежных средств дает общую картину производственных результатов организации. С 2015 г. по 2017 г. ООО «Цветник» увеличивает поступления от продажи товаров, в 2015 г. вкладываются инвестиции в размере 569 811 рублей, в 2016г. и 2017 г. в данный бизнес инвестиции больше не вкладываются.

Таблица 26 – Прогнозный бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

АКТИВ	
	На 31 декабря 2015г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	222 000
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Запасы	55 238
Денежные средства и денежные эквиваленты	461 248,4
Итого по II разделу	516 486,4
БАЛАНС	738 486,4

ПАССИВ	
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	
Уставный капитал	10000
Нераспределенная прибыль	728 486,4
Итого по разделу III	738 486,4
БАЛАНС	738 486,4

Таблица 26 иллюстрирует бухгалтерский баланс ООО «Цветник» в год окупаемости вложенных инвестиций в данный проект. По окончании 2015 года на 31 декабря запасы составляют 55 238 рублей, денежные средства в размере 461 248,4 рублей, нераспределенная прибыль составляет 728 486,4 рублей.

Для оценки коммерческой эффективности магазина используют следующие показатели:

- 1) чистый доход (ЧД);
- 2) чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- 3) индекс доходности (ИД);
- 4) внутренняя норма доходности (ВНД);
- 5) срок окупаемости проекта (СО);
- 6) срок окупаемости с учетом дисконтирования;

ЧД (чистый доход) определяется по формуле:

$$ЧД = \text{Притоки} - \text{Оттоки}.$$

Поступления – это результат осуществления проекта в виде выручки от реализации продукции или снижении себестоимости.

Выплаты делятся на капитальные затраты и текущие затраты. К капитальным затратам относятся расходы, которые направлены на создание производственных мощностей и разработку продукции. Они носят единовременный характер и производятся, как правило, на начальном этапе реализации проекта, который считается нулевым.

Текущие затраты – это расходы на приобретение сырья, материалов и комплектующих, оплату труда и другие виды затрат, относимые на себестоимость продукции.

$$ЧПг = \text{Выр.} - \text{тек.затр.} - \text{налоги}.$$

$$ЧД_0 = -569811 \text{ руб.}$$

$$ЧД_{2015} = 1031059,4 \text{ руб.}$$

$$ЧД_{2016} = 1312378,4 \text{ руб.}$$

$$ЧД_{2017} = 1329967,4 \text{ руб.}$$

$$ЧД_{\text{кум}} = 3103594,2 \text{ руб.}$$

$$ЧД_{\text{кум}} > 0.$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается по формуле:

$$ЧДД = ДП - ДО,$$

где ДП – дисконтированные притоки,

ДО – дисконтированные оттоки.

Использование величины ЧДД вызвано неравноценностью для инвестора текущих и будущих доходов. Доходы и расходы подлежат корректировке на величину упущенной выгоды, инфляции и рисков. Чтобы отразить уменьшение ЧД в результате снижения ценности денег с течением времени используют коэффициент дисконтирования:

$$КД = \frac{1}{(1 + r)^t},$$

где r - норма дисконта,

t – количество временных интервалов, отделяющих рассматриваемого шага и момента приведения.

Норма дисконта включает в себя ключевую ставку Банка России, которая составляет 9,5% на 2014 год и процент риска проекта. Суммарный риск проекта по методике поэтапной оценки риска, предложенная Липсицом И. В. и Коссовым В. В. составляет 44 (балл). Для приведения баллов в проценты составим пропорцию: в качестве 100% возьмем максимально допустимый риск проекта – 25%, суммарный риск проекта 44 балла. Таким образом, риск проекта составляет 11%. Норма дисконта будет равна 20,5%.

Необходимо составить таблицу расчетов ЧДД, шаги расчета 1-3 соответствуют годам 2015-2017.

Из таблицы 27 видно, что ЧДД кум. составляет 1 949 590,8 рублей, что больше нуля. При данном показателе действует принцип положительности и максимума эффекта.

Таблица 27 – Таблица расчетов ЧДД

Шаг расчета	Инвестиции	ЧПр+Ам.	КД	ДИ	Д(ЧПр+Ам.)	ЧДДкум.
0	569 811	0	1	569 811	0	- 569 811
1	-	1 031 059,4	0,83	-	855 779,3	285 968,3
2	-	1 312 378,4	0,69	-	905 541,1	1 191 509,4
3	-	1 329 967,4	0,57	-	758 081,4	1 949 590,8

Индекс доходности (ИД) рассчитывается по формуле:

$$ИД = \frac{\sum Д(ЧПр + Ам.)}{\sum ДИ}$$

Индекс доходности отражает эффективность инвестиционного проекта. Если значение индекса доходности меньше 1, то проект отвергается, так как он не принесет инвестору дополнительного дохода. К реализации принимаются проекты со значением этого показателя больше единицы.

$$ИД = \frac{2519401,8}{569811} = 4,42 > 1$$

Индекс доходности ООО «Цветник» составляет 4,42, что больше единицы, это значит, проект является прибыльным и эффективным, проект можно реализовать.

Внутренняя норма доходности (ВНД) рассчитывается по формуле:

$$ВНД = r_1 + \frac{ЧДД_{r_1} \times (r_2 - r_1)}{ЧДД_{r_1} + |ЧДД_{r_2}|}$$

где r1 – норма дисконта при положительном ЧДДкум.,

r2 – норма дисконта при отрицательном ЧДДкум.

Путем подстановки были вычислены следующие r1 и r2: r1=180,5%, r2=190,5%.

$$ЧДД_{r_1} = 24828,91 \text{ руб.}, ЧДД_{r_2} = -5121,83 \text{ руб.}$$

$$ВНД = 180,5 + \frac{24828,91 \times (190,5 - 180,5)}{24828,91 + |-5121,83|} = 188,72\%$$

При норме дисконта, равной 188,72% ЧДДкум. равен нулю.

Срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле:

$$СО = n + \frac{C_n}{ДП_{2.0}}$$

где n – число лет, предшествующих году окупаемости;

C_n – невозмещенная стоимость на начало года окупаемости;

$ДП_{г.о.}$ – денежный поток в год окупаемости.

$$T_{ок} = \frac{569811}{1031059,4} = 0,55 \times 12 мес. = 7 месяцев.$$

Срок окупаемости с учетом дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$CO_{\delta} = n + \frac{D(I - (ЧПр + Ам.))}{D(ЧПр + Ам.)},$$

$$CO = \frac{569811}{855779,3} = 0,67 \times 12 мес. = 8 месяцев.$$

Срок окупаемости с учетом дисконтирования составляет 8 месяцев.

Необходимо построить финансовый профиль проекта.

Таблица 28 – Данные ЧДкум. и ЧДДкум. за срок жизни проекта

Шаг расчета	ЧДкум.	ЧДДкум.
0	-569 811	- 569 811
1	461 248,4	285 968,3
2	1 773 626,8	1 191 509,4
3	3 103 594,2	1 949 590,8

Финансовый профиль проекта представляет собой графическое отображение динамики показателей кумулятивных денежных поступлений. На рисунке 5 отображены показатели ЧД и ЧДД нарастающим итогом. Видно, что срок окупаемости с учетом дисконтирования больше срока окупаемости при ЧД.

Выводы по оценке коммерческой эффективности проекта. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта показала, что все его финансовые показатели удовлетворяют нормативным значениям.

Финансовый профиль проекта

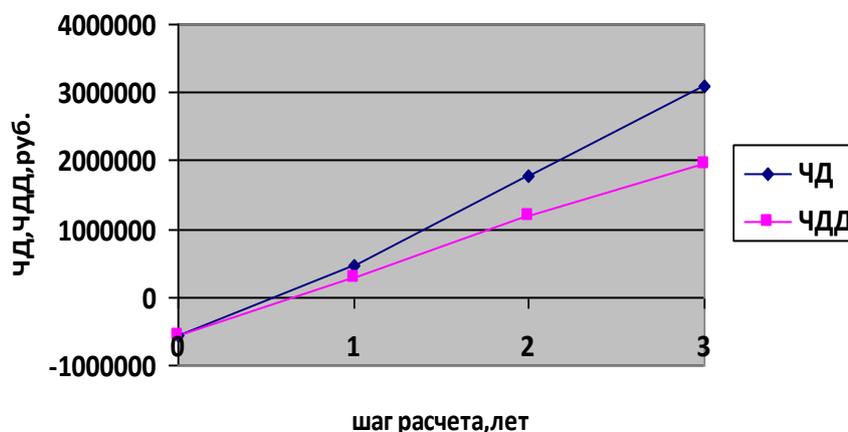


Рисунок 5 –

Финансовый профиль ООО «Цветник»

Чистый доход (ЧД) за срок жизни проекта составит 3 103 594,2 рублей (>0), чистый дисконтированный доход (ЧДД) составит 1 949 590,8 рублей (>0), индекс доходности (ИД) составляет 4,42, что больше единицы и демонстрирует высокую рентабельность вложений в проект. Внутренняя норма доходности (ВНД) проекта равна 188,72 % $> r$ (20,5%), что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости проекта к рискам и инфляции. Сроки окупаемости не превышают 1 года (срок окупаемости 7 месяцев, срок окупаемости с учетом дисконтирования 8 месяцев).

С учетом вышесказанного проект рекомендуется к внедрению.

5 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.
2. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
3. Черняк, В. З. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс]: учеб. пособие для вузов / В. З. Черняк. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 365 с. - (Серия "Профессиональный учебник: Менеджмент"). - ISBN 5-238-00680-2. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=396867>

Список дополнительной литературы

4. Управление проектом. Основы проектного управления. Учебник /под ред. М.Л. Разу. - М.: КНОРУС, 2012.
5. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие для студ., обуч. по спец. "Менеджмент организации" / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И.Мазура. - 5-е изд. - М. : Омега-Л, 2009. - 960с.
6. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, В.М. Тихонова, Е.А. Ткаченко; Под ред. Е.М. Роговой. - М.:Издательство Юрай, 2013. – 383с.
7. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин, В.М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. —620, [4] с.
8. Управление проектами: Учебник / Матвеева Л.Г., Никитева А.Ю., Фиськов Д.А., Щипанов Е.Ф. – Рн/Д: Феникс,2009. – 422с.
9. Управление проектами: задачи и решения: Учебно-практическое пособие / Просветов Г.И. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 200с.
10. Вишняков Я.Д. Общая теория рисков: учеб. пособие для студ. вузов по спец. "Менеджмент орг." / Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаев. - 2-е изд., испр. - М.: Академия, 2008. - 368 с.
11. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие для студ., обуч. по спец. "Менеджмент организации" / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И.Мазура. - 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 664с.
12. Грей Клиффорд Ф.; Ларсон Эрик У. Управление проектами / М.: Дело и сервис, 2007. – 528 с.
13. Управление инновационными проектами: Учебник для ВУЗов / Культин Никита Борисович; Сурина Алла Валентиновна; Туккель Иосиф Львович. Изд-во ВHV, 2011. – 416с.
14. Стандарт ИНЭКА СТП 02-2004 «Курсовое и дипломное проектирование. Общее содержание и оформление».
15. ГОСТ 7.32-2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Общие требования и правила оформления».

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Сайт Группы компаний Международный институт менеджмента, российского представителя Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA, режим доступа свободный. -www.gkmim.ru
2. Сайт консалтинговой компании, режим доступа свободный - www.iteam.ru

3. Сайт Московского отделения Project management institute (PMI), режим доступа свободный - <http://www.pmi.ru>
4. Сайт Российской ассоциации управления проектами, режим доступа свободный. -www.sovnet.ru
5. Электронно-библиотечная система БиблиоРоссика <http://www.bibliorossica.com>.
6. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM : <http://znanium.com>.
7. Электронная библиотека деловой литературы и документов «Административно-управленческий портал» <http://www.aup.ru/>.
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: <http://elibrary.ru>.
9. Информационно-правовая база данных "КонсультантПлюс" <http://www.consultant.ru>
10. Правовой портал ГАРАНТ www.garant.ru.
11. При изучении дисциплины могут быть использованы следующие компьютерные программы и средства Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel, Project Expert, Альт-Инвест

Образцы титульного листа и задания на курсовую работу

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Набережночелнинский институт (филиал)
Кафедра «Производственный менеджмент»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление проектами»

на тему: « _____ »

Разработал студент группы № _____
_____ (Ф.И.О.)
(подпись)

« _____ » _____ 20__ г.
Руководитель к.э.н. , доцент каф. «ПМ»
ученая степень (должность)

_____ О.Н. Балабанова
(подпись)

« _____ » _____ 20__ г.
Принял _____

_____ (ФИО члена комиссии)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Набережночелнинский институт (филиал)
Кафедра «Производственный менеджмент»

Студенту _____

Группы № _____

ЗАДАНИЕ

на курсовую работу по дисциплине «Управление проектами»

ТЕМА КУРСОВОЙ РАБОТЫ:

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ:

1. Вариант задания (№ __)
2. Методические указания по выполнению курсовой работы.

Дата выдачи задания «02» сентября 2017г.

Задание принял к исполнению студент _____ ФИО

Срок сдачи курсовой работы: «__» _____ 2015г.

Руководитель курсовой работы _____ Балабанова О.Н.

Принял _____ ФИО (члена комиссии)