

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

КРАСНОЯРСКИЙ ИНСТИТУТ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА –

филиал ФГБОУ ВО

«Иркутский государственный университет путей сообщения»

С. А. ЯРКОВА

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания

по выполнению курсовой работы для студентов всех форм обучения

направления подготовки 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-

технологических машин и комплексов»

направления подготовки 23.03.01 «Технология транспортных процессов»

Красноярск

КриЖТ ИрГУПС

2023

Яркова, С. А. Проектный менеджмент : методические указания по выполнению курсовой работы для студентов всех форм обучения направления подготовки 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов», направления подготовки 23.03.01 «Технология транспортных процессов» / С. А. Яркова ; КрИЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2023. – 62 с.

Настоящее издание является частью учебно-методического обеспечения по дисциплине «Проектный менеджмент».

Данные методические указания предназначены для выполнения курсовой работы по дисциплине «Проектный менеджмент» студентами направлений подготовки 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов», 23.03.01 «Технология транспортных процессов» всех форм обучения (ФГОС 3++).

Тема предлагаемой курсовой работы – разработка проекта бизнес-плана является актуальной для современного этапа экономики предприятий и предпринимательства. Применение проектного подхода в управлении позволяет руководству компании установить стратегии, ключевые цели и приоритеты в бизнесе, оценить привлекательность и прибыльность бизнес-идеи, привлечь дополнительное финансирование. Методология проектного менеджмента эффективна при разработке и реализации инновационных проектов на предприятии, а также при создании новых бизнес-идей, стартапов и компаний.

Рекомендовано к изданию методическим советом КрИЖТ ИрГУПС

Печатается в авторской редакции

© Яркова С. А., 2023

© Красноярский институт

железнодорожного транспорта, 2023

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ	7
СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ.....	10
1 Краткое описание (резюме) проекта	15
2 Описание бизнеса и анализ рынка	16
3 План маркетинга и продаж.....	25
4 Организационный план	30
5 План производства.....	34
6 План инвестиций.....	38
7 Финансовый план.....	39
8 Оценка эффективности проекта	40
9 Анализ чувствительности проекта к внешним факторам и рискам	42
10 Мероприятия по внедрению проекта.....	43
Оформление текстовой части документа	46
Подготовка к защите курсовой работы.....	46
Заключение	48
Список рекомендуемых информационных ресурсов.....	49
Приложение А Описание стартап–проекта.....	51
Приложение В Бизнес–модель проекта.....	52
Приложение С Календарное планирование	53
Приложение Д Сегменты и каналы рынка	54
Приложение Е Паспорт стартап–проекта.....	55
Приложение Ж Конкурентный анализ проекта	57
Приложение З Команда стартап– проекта.....	58
Приложение И Пример карты рисков.....	59
Приложение К Пример структуры разбиения работ	60
Приложение Л Скрин сайта ФНС для выбора системы налогообложения	61

ВВЕДЕНИЕ

Данное методическое издание предназначено для организации и оказания помощи студентам в выполнении курсовой работы по дисциплине «Проектный менеджмент» студентов всех форм обучения направлений подготовки 23.03.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов, 23.03.01 Технология транспортных процессов.

Курсовая работа представляет собой вид учебной работы обучающегося с элементами самостоятельного научного исследования. Она нацелена на формирование умений искать и осмысливать нужную информацию, выходящую за рамки списка обязательной литературы, а также грамотно и четко излагать полученные результаты. При выполнении курсовых работ оттачиваются навыки для написания выпускных квалификационных (дипломных) работ на заключительном курсе обучения.

Задача настоящих методических указаний – дать студенту рекомендации по тематике, порядку подготовки, содержанию и оформлению курсовой работы, помочь ему правильно организовать работу над ним.

Целью освоения учебной дисциплины «Проектный менеджмент» является формирование знаний, умений и навыков в области проектного менеджмента.

Реальные знания, полученные в результате изучения данной дисциплины, позволят сформировать у обучающихся знания о процессе реализации проектного менеджмента; умения в целеполагания, разработки и реализации проектов с учетом имеющихся ресурсов и ограничений для достижения намеченных результатов с установлением оптимально допустимых отклонений с возможным снижением совокупной стоимости проекта; навыки целеполагания, разработки и реализации проектов с учетом имеющихся ресурсов и ограничений для достижения намеченных результатов с установлением оптимально допустимых отклонений с возможным снижением совокупной стоимости проекта.

В результате освоения дисциплины «Проектный менеджмент» обучающийся должен достигнуть следующих результатов образования:

Обучающийся должен знать:

– основные понятия, применяемые в области проектного менеджмента для формулирования целей проекта и определения их приоритетности; основные методы и инструменты, используемые в проектном менеджменте для определения приоритетности целей проекта; взаимозависимости между целями проекта, основными методами и инструментами, используемыми в проектном менеджменте;

– основные понятия, применяемые в области проектного менеджмента с учетом действующих правовых норм и возможных рисков; основные методы и инструменты, используемые в проектном менеджменте

с учетом действующих правовых норм и возможных рисков; подходы к оптимизации планирования проекта для достижения целей проекта с минимально допустимыми отклонениями;

– основные понятия, применяемые в области проектного менеджмента; основные методы и инструменты, используемые в проектном менеджменте; подходы к оптимизации планирования проекта для снижения его совокупной стоимости;

Обучающийся должен уметь:

– формулировать цели проекта для однозначного принятия решения об успешном завершении проекта; проводить целевой анализ для определения приоритетности целей проекта; устанавливать взаимозависимость между целями проекта и его задачами;

– разрабатывать и реализовывать план проекта с учетом действующих правовых норм и возможных рисков; анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов с установлением оптимально допустимых отклонений; использовать принципы координации для разработки и реализации проектов с учетом действующих правовых норм и возможных рисков;

– разрабатывать и реализовывать план проекта с учетом определения минимально возможного значения для ресурсов проекта; определять значение совокупной стоимости проекта; наиболее эффективно использовать ресурсные ограничения проекта для снижения совокупной стоимости проекта;

Обучающийся должен владеть:

– навыками целеполагания проекта; навыками определения задач и их приоритетности в зависимости от целей проекта; навыками определения взаимосвязей между целями проекта, основными методами и инструментами, используемыми в проектном менеджменте;

– навыками разработки и реализации плана проекта с учетом действующих правовых норм и возможных рисков; навыками анализа альтернативных вариантов решений для достижения намеченных результатов с установлением оптимально допустимых отклонений; навыками разработки и реализации проектов с использованием принципов координации с учетом действующих правовых норм и возможных рисков;

– обеспечением управления предметной областью проектов, временем, стоимостью, персоналом, коммуникациями, контрактами и поставками; навыками постановки задач построения проекта, средствами поиска вариантов разработки, оценки изменений, прогнозирования последствий; навыками оптимизации планирования проекта для снижения его совокупной стоимости.

Курсовая работа – это

– один из основных видов самостоятельной работы студентов, направленный на закрепление, углубление и обобщение знаний по учебным дисциплинам профессиональной подготовки, обеспечивающий формирование навыков расчета и проектирования в соответствии с заданной темой;

– документ (пояснительная записка), представляющий собой форму отчетности по самостоятельной работе студента.

В процессе выполнения курсовой работы студенту необходимо:

- a) выбрать и четко сформулировать тему;
- b) собрать подходящий материал;
- c) отсортировать и логически систематизировать собранный материал;
- d) провести необходимые расчеты;
- e) написать понятный текст с соблюдением общепринятых правил и стандартов оформления;
- f) кратко и уверенно изложить полученные результаты и ответить на уточняющие вопросы в присутствии большого числа людей, часть которых – члены комиссии.

Курсовая работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом, а ее объем – рабочими программами дисциплины.

Критериями оценки результатов курсовой работы студента являются:

- качество содержания работы;
- достижение сформулированной цели и решение задач исследования, полнота раскрытия темы, системность подхода, отражение знаний литературы и различных точек зрения по теме, нормативно правовых актов, аргументированное обоснование выводов и предложений;
- соблюдение графика выполнения курсовой работы;
- актуальность выбранной темы;
- соответствие содержания выбранной теме;
- соответствие содержания глав и параграфов их названию;
- наличие выводов по параграфам и главам;
- логика, грамотность и стиль изложения;
- наличие практических рекомендаций;
- расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий;
- внешний вид работы и ее оформление, аккуратность;
- соблюдение заданного объема работы;
- наличие хорошо структурированного плана, раскрывающего содержание темы курсовой работы;
- наличие сносок и правильность цитирования;
- качество оформления рисунков, схем, таблиц;
- правильность оформления списка использованной литературы;

- достаточность и новизна изученной литературы;
- высокое качество презентационного и раздаточного материала;
- грамотные ответы на вопросы при публичной защите работы.

Курсовая работа, не отвечающий данным критериям, не допускается до защиты.

Оценка **«отлично»** выставляется при выполнении курсовой работы в полном объеме; отличается глубиной проработки всех разделов содержательной части, оформлена с соблюдением установленных правил; студент свободно владеет теоретическим материалом, безошибочно применяет его при решении задач, сформулированных в задании; на все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения. Студент свободно владеет основными компетенциями, формируемыми в данной дисциплине.

Оценка **«хорошо»** выставляется при выполнении курсовой работы в полном объеме; отличается глубиной проработки всех разделов содержательной части, оформлена с соблюдением установленных правил; студент твердо владеет теоретическим материалом, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя; на большинство вопросов даны правильные ответы, защищает свою точку зрения достаточно обосновано. Студент хорошо владеет основными компетенциями, формируемыми в данной дисциплине.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при выполнении курсовой работы в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов; студент усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преподавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически; на вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки, неуверенно защищает свою точку зрения. Студент недостаточно хорошо владеет основными компетенциями, формируемыми в данной дисциплине.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если курсовая работа к сроку сдачи не соответствует предъявляемым требованиям, а также когда студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Студент не владеет основными компетенциями, формируемыми в данной дисциплине.

УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Курсовая работа является самостоятельной работой студента и позволяет преподавателям определить уровень знаний, полученных при изучении соответствующих дисциплин, предусмотренных учебным планом.

Целью курсовой работы по дисциплине «Проектный менеджмент» является развитие навыков разработки бизнес–плана на основе самостоятельного исследования внешней и внутренней среды бизнес–проекта, навыков презентации бизнес–плана для привлечения потенциальных инвесторов, закрепление и применение знаний, полученных в рамках дисциплин 1 и 2 курса, развитие аналитических навыков и навыков взаимодействия с представителями бизнеса.

Основными учебно–методическими *задачами* курсовой работы являются:

- практическое освоение и отработка технологии разработки бизнес–плана проекта, в том числе в части содержания разделов бизнес–плана;
- освоение аналитического инструментария, необходимого для подготовки управленческих решений на основе бизнес–плана;
- формирование и развитие навыков выявления бизнес–идеи и разработки бизнес–канвы проекта;
- приобретение и развитие навыков разработки бизнес–плана проекта на основе реальных данных компаний, а также умения контактировать с заказчиком проекта и обрабатывать внешнюю информацию;
- развитие и углубление навыков командной работы в условиях реальной бизнес–задачи, а также развитие и закрепление навыков управления проектами;
- развитие презентационных навыков и навыков публичной защиты результатов реализации проекта.

Предложения и выводы курсовой работы должны иметь высокий уровень обоснования выбора методов исследования и проектирования.

Курсовая работа должна содержать элементы новизны для предприятия в постановке задачи, методах их решения, методах исследования сложившейся производственной ситуации и проектирования управленческих изменений, организации реализации предложений, определении эффективности.

Объем курсовой работы 40–60 страниц машинописного текста. Защита курсовой работы представляет собой доклад студента с презентацией по итогам работы (не более 7 минут), ответы на вопросы комиссии по защите.

При разработке курсовой работы должны быть использованы *первичные источники информации* (например, интервью, анкетирование, опрос) и *вторичные* (статистические, финансовые и аналитические отчеты), а также статьи из научной и периодической литературы.

Источники первичных данных – непосредственное общение с представителями компании. Учитывая занятость представителей бизнеса, необходимо тщательно подготовиться к проведению интервью.

Следует соблюдать правила проведения интервью:

- определить перечень требуемой информации;
- провести предварительный поиск нужной информации в открытых источниках;
- включить в список вопросов для интервью (интервью – гайд) противоречивые данные, требующие пояснений или те, которых нет в свободном доступе;
- при составлении вопросов исключить те, которые имеют односложный ответ да/нет;
- структурировать вопросы по тематическим блокам;
- согласовать перечень вопросов с руководителем курсовой работы;
- продумать использование технических средств для записи интервью, согласовать их применение с респондентом.

Для сбора информации рекомендуется активно использовать различные базы данных, аналитические отчеты, публикации.

Источники вторичных данных могут быть следующие:

Базы данных:

- ✓ База данных статистики, маркетинговых отчетов и аналитических обзоров рынка Passport (ранее — Global Market Information Database, GMID)
- ✓ СПАРК (Система профессионального анализа предприятий и рынков)
- ✓ Ruslana компании Bureau Van Dijk.

Деловые издания:

- ✓ РБК daily www.rbc.ru
- ✓ Business Week www.bloomberg.com
- ✓ Коммерсантъ www.kommersant.ru
- ✓ РЖД партнер <https://www.rzd-partner.ru>

Таким образом, при выполнении курсовой работы необходимо выполнить следующие общие требования:

- содержание и структура проекта должны быть выполнены с использованием принципов и методов разработки бизнес-плана;
- текст пояснительной записки к курсовой работе должен носить самостоятельный характер, ссылки на заимствование должны быть корректно оформленными; пройдена проверка на плагиат;

– оформление всех разрабатываемых документов должно соответствовать нормоконтролю.

Курсовую работу следует выполнять в группах по 3–5 человек. Обучающиеся вправе самостоятельно формировать команды. Результат защиты курсовой работы является коллективным, но допускается выставление индивидуальных оценок, отличных от оценки командной работы, в зависимости от вовлеченности и активности отдельных членов команды.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ

Студенты разрабатывают бизнес–план по реализации предложенного проекта или бизнес–идеи. Определяют разрабатываемые продукт, услугу, технологию, порядок реализации проекта, активы, необходимые для осуществления выбранного вида деятельности, описывают среду, в которой действует компания, разрабатывают систему управления, которая позволит компании достичь поставленных целей, определяют эффективность проекта и т.д.). Разработанный бизнес–план должен быть экономически целесообразным и эффективным. Бизнес– план может быть как для создания новой компании или идеи (стартапа), так и для отдельного проекта или продукта уже существующей компании.

Критерии определения стартап–проекта:

1. Бизнес–идея стартап–проекта.
2. Бизнес–модель и дорожная карта стартапа.
3. Бизнес–план стартап–проекта.
4. Стартап–проект, прошедший стадию MVP (минимально жизнеспособный продукт).
5. Работающий бизнес, требующий акселерации и масштабирования.

В случае необходимости, вызванной спецификой конкретного проекта, курсовая работа может иметь структуру, отличающуюся от типовой, в этом случае изменения в структуре должны быть согласованы с преподавателем.

В начале выполнения курсовой работы, руководствуясь примерной тематикой; материалами, полученными в результате прохождения производственной практики; проведенным анализом данных, результатами исследований на предприятии, студенты, совместно с преподавателями, определяют темы курсовых работ.

Примерные темы курсовой работы

Разработка проекта бизнес–плана ...

1. Повышение качества А продукции Х
2. Совершенствование ценовой (ассортиментной, послепродажной и пр.) политики предприятия ...
3. Повышение инвестиционной привлекательности предприятия ...
4. Повышение доходности (эффективности, стоимости и пр.) предприятия ...
5. Снижения инвестиционного риска на предприятии ...
6. Финансовое оздоровление предприятия ...
7. Повышение заработной платы (численности занятых, производительности труда и пр.) на предприятии ...
8. Подготовка предприятия ... к реструктуризации (ликвидации и пр.)
9. Создание нового (модернизация, реструктуризация и пр.) бизнеса (продукции, производства и пр.) ...
10. Совершенствование (ускорение, снижение стоимости и пр.) НИОКР (технологии производства, технико–экономической обоснованности деятельности и пр.) на предприятии ...
11. Улучшение снабжения предприятия ... ресурсом Y (материальными ресурсами, кадрами и пр.)
12. Улучшение качества ресурса Y (оборудования, кадров и пр.) на предприятия
13. Улучшение сбыта продукции предприятия ...
14. Совершенствование работы линейного подразделения Z на предприятии
15. Изменение порядка принятия решений (корпоративной культуры, сплочение команды и пр.) N на предприятии
16. Изменение учетной политики (системы бюджетирования, АСУ и пр.) на предприятии
17. Комплексный бизнес–план деятельности малого предприятия

Курсовая работа включает в себя пояснительную записку и графическую часть, которая демонстрируется во время защиты.

Пояснительная записка должна включать в указанной последовательности:

- титульный лист;
- задание на выполнение работы;
- календарный план;
- аннотацию;

- обозначения и сокращения;
- нормативные ссылки;
- содержание;
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

В плане указанные основные разделы должны иметь определенное внутреннее содержание. Каждый параграф и каждая глава работы должна содержать выводы.

Титульный лист и лист **Задание** заполняется по установленной форме.

Аннотация должна содержать:

- сведения об объеме работы, количестве иллюстраций, таблиц, приложений, количестве использованных источников;
- перечень ключевых слов;
- текст.

Перечень ключевых слов должен включать от 5 до 15 слов или словосочетаний из текста работы, которые в наибольшей мере характеризуют его содержание. Ключевые слова приводят в именительном падеже и пишут прописными буквами в строку через запятые.

Текст должен отражать:

- объект исследования или разработки;
- цель работы,
- метод исследования;
- полученные результаты и их новизну;
- основные характеристики;
- степень внедрения;
- рекомендации по внедрению или итоги внедрения результатов работы;
- область применения;
- экономическую эффективность или значимость работы;
- прогнозные предположения о развитии объекта исследования.

Если в работе не содержатся сведения по какой-либо из перечисленных конструктивных частей аннотации, то в тексте аннотации она опускается, при этом последовательность изложения сохраняется.

Содержание включает наименование всех разделов и подразделов, а также "Введение", "Заключение", список использованных источников и перечень приложений с указанием номеров страниц, на которых они начинаются. Заголовки приводятся в той форме, в которой они даны в тексте, опускать отдельные слова не допускается.

Во **введении** кратко характеризуется современное состояние научной проблемы (вопроса), которой посвящена работа. Необходимо четко сформулировать, в чем заключается новизна, *актуальность* работы, обосновать необходимость ее проведения, *степень изученности* темы другими авторами и учеными.

Далее определяется *объект* исследования (персонал предприятия или само предприятие), *предмет* исследования (например, подсистема системы управления персоналом; организационно–экономические или управленческие отношения, возникающие ...).

Ставится *цель* работы и *задачи*, которые намечается реализовать в курсовой работе. В цели работы необходимо указать, что предполагается сделать с предметом исследования в объекте исследования.

Задачи рекомендуется формулировать по главам или по параграфам, начиная фразу с глагола неопределенной формы или отглагольного существительного, соблюдая принцип единообразия. Например, изучить, провести анализ, разработать; или изучение, анализ, разработка.

Раздел введение заканчивается перечислением методов *исследования*, описанием практической значимости работы и её структуры.

Основная часть пояснительной записки включает в себя восемь обязательных разделов, которые соответствуют структуре бизнес – плана, и имеет свою типовую структуру, представленную в таблице 1.

Таблица 1 — Типовая структура основной части работы

№	Раздел	Краткое содержание
1	2	3
1	Краткое описание (резюме) проекта	краткое представление соответствующих разделов бизнес–плана в той последовательности, как они представлены в плане

1	2	3
2	Описание бизнеса и анализ рынка	описание бизнес–модели компании: – <i>выбор продуктового портфеля</i> , уникальное предложение (какие продукты или услуги); – <i>сегментация и позиционирование на рынке</i> (для какой целевой аудитории); – <i>выбор масштаба бизнеса</i> (в каком объеме планируется производить и продавать);
3	План маркетинга и продаж	– <i>разработка инструментов анализа спроса</i> (например, разработка анкеты и тестирования); – <i>анализ рынка</i> (объем, потенциал, описание целевой аудитории потребителей, планирование объемов продаж)
4	Организационный план	– <i>кадровый состав</i> ; – <i>организационная структура</i> и организационно–правовая <i>форма</i> предприятия;
5	План производства	– <i>описание технологии</i> производства и производственного цикла по каждому продукту и требуемых активов, компетенций и ресурсов, задействованных в производственном процессе, – <i>планирование объемов производства</i> продукта;
6	План инвестиций	планирование инвестиционных затрат
7	Финансовый план	– <i>описание финансового результата</i> бизнеса в каждом периоде, входящем в период планирования — выручки, операционных затрат и прибыли; – операционный и свободный <i>денежный поток</i>
8	Оценка эффективности проекта и анализ рисков	– <i>оценка эффективности</i> планируемого бизнеса по критериям NPV и IRR; – <i>анализ рисков</i> проекта с помощью анализа чувствительности показателя NPV к

1	2	3
		основным параметрам операционной деятельности проекта (продажи и затраты)

В случае разработки нового продукта или сервиса необходимо отразить разделы: *генерация идей, прототипирование, тестирование*.

1 Краткое описание (резюме) проекта

Данный раздел (1–1,5 стр.) отражает краткое изложение основных элементов бизнес – плана и позволяет понять идею и содержание проекта. Следует написать несколько вступительных предложений, дать общую характеристику проекта или компании, описать текущую стадию его развития, перспективы и основные количественные показатели (таблица 2).

Таблица 2 – Краткое описание проекта

Показатель	Период 1	Период 2	Период 3
Продажи			
Валовая прибыль			
Чистый доход			
ROI			
NPV			
IRR			
Срок окупаемости			

В рамках краткого описания проекта приводятся ключевые показатели, необходимые инвестору. Шаблон краткого описания проекта представлен в Приложении А.

Резюме стартап–проекта является завершающим этапом работы и рекламным документом стартап–проекта и включает в себя:

- название стартап–проекта;
- цели и стратегия стартап–проекта;
- уникальность продукта (технологии или услуги);
- предполагаемые результаты стартап–проекта;
- горизонт расчета результатов стартап–проекта;
- источники и условия финансирования стартап–проекта;
- наличие интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, ноу–хау, авторские права и т. п.);
- интегральные показатели экономической эффективности стартап–проекта;
- риски проведения стартап–проекта;

– потенциал стартап–проекта.

2 Описание бизнеса и анализ рынка

Данный раздел следует начать с описания компании, ее деятельности и целей проекта. В качестве рекомендуемого инструмента для формализации бизнес–модели компании предлагается использовать шаблон (канва) бизнес–модели, разработанную Александром Остервальдером и Ивом Пинье (рисунок 1).

Канва бизнес–модели состоит из девяти блоков, которые требуют их последовательного заполнения (шаблон представлен в Приложении Б).



Рисунок 1 – Канва бизнес – модели

Критическим этапом в разработке бизнес–плана является определение характера и объема рынка продукта или услуги. Следует рассмотреть привлекательность предлагаемого продукта для целевого потребителя, особенности и тенденции рынка. Задача данного раздела бизнес–плана общую емкость, целевые сегменты рынка, значение и уровень устойчивости сегментов рынка.

Для *определения отрасли* можно обратиться к различным стандартным классификаторам секторов экономики и групп отраслей (например, SIC или классификатор Росстата и т.п). Используя годовые отчеты наиболее крупных компаний, работающих в соответствующих отраслях, в исследованиях биржевых аналитиков, и аналитических компаний и их электронные базы, статьи о лидерах отрасли в специализированных изданиях необходимо определить приблизительные размеры и динамику отрасли (см. таблица 3).

Таблица 3 – Динамика отрасли X за период У

Отрасль бизнеса	Размер отрасли	Динамика роста отрасли за _____ период в прошлом (цифра/низкие, средние, высокие)	Прогноз роста отрасли за _____ период в будущем (Цифра/низкие, средние, высокие)
1 Наименование отрасли			
2 Наименование отрасли			

Далее необходимо уточнить *фактический целевой рынок*, определить платежеспособную потребность в продукте /услуге, описать различные источники и способы удовлетворения спроса реализуемым в проекте. Результаты анализа с оценочными характеристиками целевого рынка необходимо представить в таблицах, отражающих географические характеристики рынка (см. Таблица 4), емкость рынка (см. Таблица 5).

Таблица 3 – Географические характеристики целевого рынка

Обслуживаемая область (глобальный рынок, группа стран, страна, регион, город и т.п.)	
Плотность населения (плотность, сельская местность, пригород и т.д.)	
Характер расположения (торговый пассаж, придорожный торговый центр, деловая часть города и т.д.)	
Иные особенности географических характеристик целевого рынка	

Таблица 4 – Оценка емкости целевого рынка

Оценка потенциальной емкости рынка (в денежном или количественном выражении)	Оценка доступной емкости рынка (в денежном или количественном выражении)	Метод измерения (как осуществлялась оценка)	Источник данных	Ограничения измерений (ограничения метода или источника данных)

Для оценки *привлекательности отрасли* следует применить анализ пяти конкурентных сил М. Портера (рисунок 2):

- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза появления новых игроков на рынке;
- рыночная власть покупателей показывает какое рыночное давление способен оказать покупатель;

– рыночная власть поставщиков показывает, кто из участников рынка и в каком объеме способен оказать влияние;

– угроза появления продуктов субститутов (заменителей), т.е. компаний, которые производят другие продукты и услуги, которые предлагают альтернативный способ удовлетворения той же потребности.



Рисунок 2 – Модель пяти конкурентных сил М. Портера

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

1 — компания не зависит от данной силы
2 — низкая (незначительная) степень зависимости компании от данной силы

3 — степень зависимости компании ниже среднего

4 — степень зависимости компании выше среднего

5 — высокая степень зависимости

6 — компания практически полностью зависима от данной силы

Результаты анализа следует представить в таблицах 5–9.

В дополнение к анализу пяти конкурентных сил необходимо уделить внимание в бизнес-плане следующим вопросам, касающимся конкуренции и общей привлекательности рынка:

– Кого из игроков на рынке, вы считаете своими основными конкурентами?

– В чем состоят отличия вашего предложения от конкурентов? (см. пример конкурентного сравнения в таблице 8, где вес каждого фактора определяется в зависимости от индустрии)

– На какой основе вы конкурируете?

– Кто может выступить в качестве вашего конкурента в ближайшем будущем?

– Какие барьеры препятствуют входу на рынок новых конкурентов? (см. пример анализа барьеров на вход в Таблице 9)

Таблица 5 – Вопросы–индикаторы для определения степени зависимости компании от пяти конкурентных сил М. Портера

Конкурентная сила	Вопросы–индикаторы
1	2
Внутриотраслевая конкуренция	Много ли игроков на рынке? Какова структуры ранка? (много мелких игроков или несколько крупных?) Какими преимуществами обладают конкуренты? Каков темп роста отрасли? Имеются ли у игроков рынка уникальные конкурентные преимущества?
Угроза появления новых игроков на рынке	Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников? Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса? Имеет ли компания сильный узнаваемый бренд? Высоки ли первоначальные вложения? Велики ли затраты на переход на другие продукты? (затраты на переключение) Труден ли доступ к каналам дистрибуции? Имеются ли юридические ограничения для вхождения компании на рынок? Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (например, лицензии/патенты, ноу–хау) Регулируется ли данная отрасль органами власти в части ограничения количества участников?
Рыночная власть покупателей	Компания работает на B2B, B2G или B2C рынке?

1	2
	Могут ли покупатели диктовать свои условия покупки и в какой мере? У компании преимущественно крупные покупатели или мелкие? Какова доля крупных покупателей? Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте? Высоки ли у покупателей затраты на переключение? Имеется ли у компании хотя бы частичное собственное производство? (это мощный инструмент давления на продавца, помогает покупателю лучше понять, какими на самом деле являются затраты поставщика) Насколько покупатель информирован о продукте? (чем лучше покупатель информирован о продукте, тем более сильной является его позиция при переговорах с поставщиком)
Рыночная власть поставщиков	Есть ли у компании альтернативные поставщики? Высоки ли для компании издержки смены поставщика? Как быстро компания может сменить поставщика? Осуществляет ли поставщик прямую интеграцию? (производит ли продукцию для потребителей компании и продает ее им?)
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)	Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой? Субститут способен полностью или частично заменить товар/услугу компании? Значительно ли отличается субститут в лучшую сторону?

Таблица 6 – Таблица результатов анализа пяти конкурентных сил М. Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния
-------------------	------------------------	----------------------------

Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)		

Таблица 7 – Пример элемента заполнения итоговой таблицы пяти конкурентных сил М. Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 — степень зависимости компании выше среднего	На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%) У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества Покупателям достаточно легко сменить поставщика У отрасли высокий темп роста

Таблица 8 – Конкурентный анализ: факторы потребительского восприятия

Факторы	Вес фактора	Ваше предприятие (1–10 баллов)	Конкуренты		
			1	2	3
1	2	3	4	6	7
Функционал товара/ услуги					
Стоимость покупки					
Косвенные издержки					
Качество					
Долговечность/поддержка					
Дизайн/стиль					
Узнаваемость марки					
Взаимоотношения с потребителями					

1	2	3	4	6	7
Местоположение					
Время доставки					
Удобство использования					
Кредитная политика					
Потребительский сервис					
Социальная ответственность					
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ					

Таблица 9 – Анализ барьеров входа на целевой рынок/сегмент

Барьеры на входе	Эффективность барьера				Длительность действия барьера
	Нет барьеров	Низкая	Средняя	Высокая	
Патенты					
Высокие «стартовые» затраты					
Обязательная высокая квалификация сотрудников					
Сложность производства и технологий					
Отсутствие должного количества поставщиков или дистрибьюторов					
Насыщенность рынка					
Торговые марки					
Другое:					

После определения целевого рынка, а также оценки его конкурентной привлекательности необходимо четко выявить потребительскую аудиторию на рынке (сегменты), выделить целевые сегменты, с которыми будет работать компания, а также определить то, как будут позиционироваться услуга или продукт.

Сегментация рынка — это деление рынка на группы потребителей со сходными потребностями.

Цели сегментирования:

- идентифицировать группы потребителей с различными потребностями;
- структурировать, концентрировать ресурсы компании для создания продукта, отвечающего потребностям сегмента;
- проанализировать возможности конкурентов в сегменте;
- создать и поддерживать конкурентные преимущества продукта;
- повысить внутреннюю эффективность компании, направленной на удержание и развитие конкурентоспособности.

Для сегментации потребительских рынков существуют критерии: демографические признаки, психографические (тип личности, образ жизни), географические и поведенческие признаки (см. Таблицы 10–12).

Таблица 10 – Демографические критерии сегментации

Критерий сегментации	Характеристика покупателей
Возраст	До 6 лет, 6–12, 13–19, 20–29, 30–39, 40–49, 50–59, 60 и более лет
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1–2, 3–4, 5 и более человек
Жизненный цикл семьи	Молодой одинокий(–ая); молодые женатые, без детей; молодые женатые, дети до 6 лет; молодые женатые, дети до 6 лет и старше; среднего возраста, женатые с детьми; старшего возраста, женатые, без детей; старшего возраста, одинокие и др.
Профессия и род занятий	Люди умственного и физического труда; управляющие, должностные лица и владельцы фирмы; люди творческих профессий; рабочие и служащие; промышленные и сельскохозяйственные рабочие; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Уровень образования	Начальное, среднее, среднее специальное, незаконченное высшее, высшее и др.
Уровень дохода в месяц	Менее 50 000 рублей, ...

Таблица 11 – Географические критерии сегментации

Критерий сегментации	Географические признаки
----------------------	-------------------------

Географическое местоположение	Страна, округ, регион, область
Город, сельская местность	Столица, областные центры, районные центры, малые города, посёлки
Размер городских поселений (число жителей)	до 5 тыс. жителей, 5–10 тыс., 10–20 тыс., 20–50 тыс., 50–100 тыс., более 500 тыс. жителей
Тип местности и плотность поселения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Северный, южный

Таблица 12 – Поведенческие критерии сегментации

Критерий сегментации	Потребительские привычки
Частота покупок	Регулярная, повторная, специальная
Искомые выгоды	Качество продукции, обслуживания, экономия, престиж
Тип потребителя	Не потребляющий, ранее потреблявший, потенциальный потребитель, впервые потребляющий
Интенсивность потребления	Слабый потребитель, умеренный потребитель, активный потребитель
Степень приверженности и степень лояльности	Никакой, слабая, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к восприятию товара	Неосведомлённость, осведомлённость, информированность, заинтересованность, желание, намерение приобрести

Для визуализации результатов проделанной работы по сегментации рынка следует построить круговые диаграммы и описать каждый из сегментов и в результате получить *профиль сегмента*. Профиль сегмента отражает свойства «среднего» потребителя (*портрет потребителя*) и позволяет дать числовую оценку переменных.

Данный анализ необходимо применить ко всем сегментам рынка, которые рассматриваются в бизнес-проекте, при этом необходимо дополнять оценку каждого сегмента ответами на следующие вопросы:

- Почему данный сегмент является относительно привлекательным?
- Какой рынок (сегмент) мы считаем важнейшим для себя и почему?
- Как ответы на вышеотмеченные вопросы могут измениться в средне– долгосрочной перспективе?

После проведения сегментирования следует переходить к этапу таргетирования (выбору целевой аудитории). **Таргетирование** — это процесс идентификации потенциала группы потребителей и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Таргетирование позволяет повысить эффективность маркетинговых кампаний, снизить затраты на рекламу, а также снизить негативную реакцию у потребителей.

Чтобы составить портрет потребителя необходимо осуществлять сбор первичных данных, предполагающий очные встречи и коммуникации с клиентами, беседы с продавцами, диагностика места продаж. Следует проанализировать цифровой след потребителя – изучить новостные ленты и группы по интересам в социальных сетях, на которые подписываются целевые потребители. Что их интересует? Что им рекламируют другие компании? Чему посвящен публикуемый контент? При построении портрета типичного клиента можно присвоить потребителю имя, задать его комплексную короткую историю (в том числе задать его наиболее вероятные демографические характеристики персоны).

3 План маркетинга и продаж

План маркетинга разрабатывается на основе маркетинговой стратегии компании. Сначала следует определить сильные стороны компании, направления развития отрасли, возможности рынка и конкурентные перспективы. Описание стратегии должно охватывать механизмы распространения, продвижения и ценообразования ваших продуктов или услуг.

Ключевые факторы успеха (далее КФУ) – характеристики, обстоятельства и показатели, которые при надлежащем внимании, поддержке и управлении оказывают существенное влияние на успех компании.

При выделении КФУ следует занять позицию покупателя и сформулировать критерии, которым должна соответствовать компания / продукт для того, чтобы покупатель рассматривал ее/его как привлекательный.

Для выделения КФУ важно ответить на два вопроса:

1 Что хотят получать клиенты компании (каковы их потребности, по каким критериям они осуществляют свой выбор между продуктами/услугами различных компаний в отрасли (например, высокое качество продукции, низкая цена, уровень сервиса и т.д.)?)

2 Что позволяет компании выжить в конкурентной борьбе (какие именно ресурсы и организационные способности для этого необходимы (например, низкие издержки производства, быстрая реакция на изменение предпочтений покупателя и т.д.)?)

Результаты анализа ключевых факторов успеха (5 – 6 факторов) и оценки компании в сравнении с конкурентами следует представить в таблицах 13 и 14.

Таблица 13 – Пример заполнения отчета по ключевым факторам успеха

Что хотят получить клиенты компании?	Что позволяет компании выжить в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Удобство пользования сервисом	Использование современных цифровых технологий для предоставления услуг	Наличие мобильного приложения для оформления заказа

Таблица 14 – Оценка компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

КФУ	Компания	Конкурент 1	Конкурент N
КФУ 1	0	1	2
КФУ N	2	3	1

Оценка конкурентов проводится с помощью экспертов или членов команды (на основе открытых источников) по шкале 0,1,2,3, где 0 – фактор отсутствует, 3 – фактор выражен в наибольшей степени.

Заключительным этапом разработки стратегии является **позиционирование** – это действия по разработке товарного предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное конкурентоспособное место в своей товарной категории и сформировать благоприятный образ в сознании целевой группы потребителей, а также сформулировать ключевые преимущества продукта и его отличия от предложений конкурентов.

Используйте одну из двух стратегии позиционирования:

- позиционирование на основе *уникального торгового предложения* (указывать уникальным конкурентное преимущество товара, которое должно обеспечить продажи);
- позиционирование на основе *эмоционального торгового предложения* – нефункциональная характеристика товара или услуги, вызывающая в сознании потребителя ассоциации.

На основе результатов позиционирования строится модель маркетинга «4Р»: **продукт, цена, место, продвижение** (см. рисунок 3) для каждого целевого сегмента и для конкретной целевой аудитории.



Рисунок 3 – Модель 4Р / маркетинг–микс

Таким образом, разработка плана Маркетинга и продажи предполагает следующие этапы:

Этап 1. Определение товара или услуги, которые входят в предложение организации.

Этап 2. Разработка модели 4Р для данного предложения организации.

Этап 3. Тестирование 4Р маркетинга с точки зрения потребностей целевой аудитории. Необходимо ответить на следующие вопросы:

- удовлетворяет ли предлагаемый продукт потребности целевой аудитории;
- найдут ли потребители предложение организации там, где они совершают покупки (место);
- готовы ли потребители покупать продукт по предложенной цене;
- насколько результативно осуществляется продвижение продукта.

Для привлечения большего количества потребителей следует предусмотреть несколько каналов обмена информацией, включая веб, приложения, социальные сети, электронную почту и другое.

Следует учитывать охват аудитории и стоимость размещения (см. рисунок 4).



Рисунок 4 – Пирамида продвижения

При разработке маркетинга–микс в рамках бизнес–плана необходимо учитывать влияние современных тенденций в экономике:

1. **Решение вместо Продукта.** При общении с потребителями не стоит сосредотачиваться на выдающихся функциях или технологиях, стоящими за ними. Это основано на идее, что потребители больше заботятся о том, как продукт решит их проблемы. Им не нужно знать все характеристики продукта, а нужно знать то, какую их проблему решает продукт.

2. **Ценность вместо Цены.** Цена остается фактором потребительского поведения. Однако, современные потребители принимают более осознанные и обоснованные решения о покупке. Поэтому необходимо, чтобы продукт организации предоставлял ценность.

3. **Доступ вместо Места.** Традиционные точки продаж стали менее важны для потребителей. Благодаря современным технологиям потребители могут заказывать продукт практически из любой точки мира через интернет. Поэтому основное внимание уделяется доступу: получению потребителями того, что они хотят, именно тогда, когда они этого хотят.

4. **Обучение вместо Продвижения.** Как правило, потребители изучат различные предложения на рынке, прежде чем совершать покупку. Организации формируют доверия потребителей, обучая потенциальных потребителей преимуществам своего продукта, предоставляя видео, блоги и другие материалы, которые помогают узнать о способе организации решения проблемы.

Используя собранные данные следует сформировать план продвижения и продаж (см. таблицы 15, 16).

Таблица 15 – План мероприятий по продвижению продукта и оценка затрат

Наименование мероприятия	Тип канала продвижения	Цена мероприятия	Количество мероприятий в месяц	Стоимость в месяц	Продолжительность использования
Итого:					

Вывод по таблице 15 – в год на продвижение продукта планируется потратить XXX рублей.

Таблица 16 – План мероприятий по продвижению продукта и оценка затрат

Показатель	Период 0	Период 1	...	Период Т
1	2	3	4	5
<i>Прогноз продаж, шт.</i>				
Сегмент 1				
Продукт 1, шт.				
Продукт 2, шт.				
...				
Продукт N, шт.				
<i>Прогноз цен, руб.</i>				
Сегмент 1				
Продукт 1, руб./шт.				
Продукт 2, руб./шт.				
...				
Продукт N, руб./шт.				
<i>Прогноз продаж в денежных показателях, руб.</i>				
Сегмент 1				
Продукт 1, руб.				

1	2	3	4	5
Продукт 2, руб.				
...				
Продукт N, руб.				
Итого продаж, руб.				

Вывод по таблице 16 – планируемый объем продаж на период Т составить XX шт. на XXX рублей.

4 Организационный план

В рамках данного раздела бизнес–плана необходимо определить организационно–правовую форму для создаваемого предприятия или, если проект создается внутри существующего предприятия, указать форму организации проекта в рамках материнской компании. Кроме того, необходимо определить схему управления проектом, указать требования к ключевому персоналу, составить оценку затрат на труд, определить систему оплаты труда (сдельная или повременная).

Выбор организационно–правовой формы предприятия. В случае, если реализация проекта предполагает создание нового предприятия, значимым вопросом является выбор организационно–правовой формы предприятия. Выбор должен быть обоснованным и учитывать особенности каждого из возможных вариантов.

Согласно Гражданскому кодексу РФ предпринимательская деятельность — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск, деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи продуктов, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. К субъектам предпринимательской деятельности относят индивидуальных предпринимателей и юридические лица. Наиболее распространенными организационно–правовыми формами для регистрации субъектов предпринимательства являются:

- Индивидуальный предприниматель (далее ИП);
- Общество с ограниченной ответственностью (далее ООО);
- Акционерные общества и др.

Для выбора соответствующей организационно–правовой формы необходимо изучить актуальное законодательство и учитывать особенности планируемой деятельности, наличие партнеров по бизнесу, размером предполагаемых доходов и расходов и др.

Наиболее распространенная форма – регистрация ИП или ООО. Каждая из них имеет свои особенности применения:

- процедуры регистрации и закрытия для ИП более простые и быстрые;
- владельцем ИП может быть только один человек, а ООО – до 50 человек;
- ИП несет ответственность принадлежащим ему имуществом, а ООО – уставным капиталом;
- ИП имеет ограничения по видам деятельности;
- ИП без сотрудников не обязан вести бухгалтерский учет, ООО ведет и производит отчисления на сотрудников и учредителей от дохода – 13% в фонд;
- ИП обязан выплачивать взносы даже при отсутствии деятельности, ООО при приостановке деятельности взносы не платит;
- ИП может вести деятельность без сотрудников, при найме работника должны зарегистрироваться как работодатель; ООО сразу регистрируется как работодатель;
- ИП может оформить кредит для инвестирования, в ООО инвестор скорее всего захочет стать соучредителем.

Выбор системы налогообложения. Одновременно с регистрацией новой фирмы в качестве ИП или ООО в налоговых органах необходимо будет принять важное решение о том, по какой системе налогообложения будут уплачиваться налоги. Органы управления фирм и индивидуальных предпринимателей несут юридическую ответственность за деятельность фирмы, к чему относятся обязанность уплаты налогов, соблюдение правил, касающихся работников, страхования, а получение лицензий и разрешений.

Для помощи предпринимателям разработан цифровой инструмент на платформе сайта ФНС РФ, позволяющий выбрать систему налогообложения (Приложение Л).

Персонал и данные о заработной плате. Для формирования соответствующего плана по персоналу необходимо сформулировать основные требования к персоналу, который требуется для обеспечения работы проекта.

Алгоритм формирования плана персонала:

- а) *определить группы* сотрудников необходимых для реализации проекта (управление проектом, исполнители и т.п.);

б) *составить модель* востребованных компетенций для различных групп сотрудников (рекомендуется использовать профессиональные стандарты);

в) сформировать *систему оценки* этих компетенций;

г) рассчитать необходимое *количество* сотрудников;

д) определить среднюю *заработную плату*, форму компенсации, *трудоустройства*.

Необходимо отметить ключевых участников проектной команды, которые играют наиболее важную роль в создании и развитии нового проекта. В данный список могут входить предприниматель/основатель, члены совета директоров, ключевые специалисты, инвесторы.

На основании полученной информации проектируется организационная структура, которая зависит от характера конкретного проекта (линейная, функциональная, линейно–функциональная, матричная, и другие). Возможно оргпроектирование по продуктовому принципу (работа в отделах по продукту 1, 2, 3), по функциональному, по организационному принципу или по жизненному циклу.

Следующим шагом необходимо подготовить штатное расписание с указанием системы оплаты труда. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц.

Данные таблицы 17 удобно использовать в дальнейшем для составления календарного плана проекта и определения затрат на выполнение отдельных задач.

Таблица 17 – Трудовые затраты на реализацию проекта (шаблон)

№	Должность	Кол–во ставок	Часовая (дневная) тарифная ставка
1	руководитель проекта/ директор		...
2	психолог		..
3	ИТ – специалист		
4	технолог		
5	...		
6	специалист по кадрам		
	Итого:		

Для описания штатного расписания можно использовать форму Т–3 из альбома унифицированных форм первичной учетной документации (см. Рисунок 5).

Утверждена
Постановлением
Госкомстата России
от 05.01.2004 N 1

форма по <u>ОКУД</u>					Код
_____ по ОКПО					0301017
наименование организации					

Номер документа	Дата составления

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

на период _____ с "___" _____ 20__ г.

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации
от "___" _____ 20__ г. N _____
Штат в количестве _____ единиц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого									

Руководитель кадровой службы _____

должность личная подпись расшифровка подписи

Главный бухгалтер _____

личная подпись расшифровка подписи

Рисунок 5 – Форма Т–3 Штатное расписание

Допускается использование упрощенной формы штатного расписания для расчета заработной платы персонала (см. Таблица 18).

Таблица 18 – Расчет заработной платы

Должность	Обязанности	Ставка	Кол-во	Заработная плата, руб. в месяц	Отчисления от ФЗП
					...

Затраты организации на персонал. Затраты на персонал включают в себя все расходы, которые связаны с наймом сотрудников, их вознаграждением и стимулированием, решением социальных проблем, улучшением условий труда и др. Обязательные отчисления производятся от фонда заработной платы, с учетом системы налогообложения и составляют около 30%.

5 План производства

Данный раздел содержит описание технических характеристик проекта. Главная задача данного раздела — подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

В рамках этого раздела следует раскрыть следующие вопросы:

- 1 технологический процесс производства или оказания услуги;
- 2 необходимые производственные мощности;
- 3 объем требуемых ресурсов, их источники;
- 4 взаимодействие с поставщиками;
- 5 необходимое оборудование (аренда/ лизинг/ приобретение);
- 6 контроль качества выпускаемой продукции (услуги);
- 7 эксплуатация/ ремонт/ аренда помещений для производства, склада или магазина;
- 8 оценка возможных издержек производства и др.

Всю собранную информацию следует проанализировать и представить в виде таблиц 19–25.

Таблица 19 – Потребность в оборудовании, инструментах, инвентаре и других технических средствах для начала работы

№ п/п	Наименование оборудования, инструмента и других технических средств	Кол-во ед.	Поставщики	Условия поставки	Ориентировочные цены (руб.)
1				<i>аренда</i>	
2				<i>лизинг</i>	
3				<i>приобретение</i>	
...					
	Итого				

Таблица 20 – Потребность в помещении, его краткая характеристика, условия предоставления

№ п/п	Наименование помещения	Кол–во ед.	Площадь м ²	Требования к помещению	Условия предоставления	Стоимость, руб.
1					<i>есть в наличии</i>	
2					<i>аренда</i>	
3					<i>приобретение</i>	
...					<i>необходим ремонт</i>	
	Итого					

Анализ производственных площадей следует завершить ответом на вопросы: удовлетворяют ли помещения будущим потребностям компании; необходим ли ремонт или реконструкции (при необходимости ремонта нужна примерная смета).

Необходимо сопоставить имеющееся и требуемое оборудования, включая измерительные прибора, компьютерную технику, транспорт и другие; отразить возможные способы получения недостающего оборудования.

Таблица 21 – Оборудование, инструменты, инвентарь и других технические средства, имеющиеся в наличии

№ п/п	Наименование оборудования, инструмента и других технических средств	Кол–во ед.	Ориентировочные цены (руб.)
1			
...			
	Итого		

Таблица 22 – Оборудование, инструменты, инвентарь и других технические средства, которые необходимо приобрести

№ п/п	Наименование оборудования, инструмента и других технических средств	Кол–во ед.	Поставщики	Условия поставки	Ориентировочные цены (руб.)
1					
...					
	Итого				

Таблица 23 – Амортизационные отчисления

№ п/п	Наименование объекта амортизации	Срок полезного использования, лет	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений, руб.
...				
	Итого			

Таблица 24 – Потребность в расходных материалах (сырье, материалы, корма и т.п.) в месяц

№ п/п	Наименование расходных материалов	Ед. изм.	Кол- во	Ориентировочные цены, руб. за ед.	Итого затрат, руб.	Поставщики	Условия поставки
...							
	Итого						

Таблица 25 – Текущие затраты на месяц

№ п/п	Наименование текущих затрат	Ед. изм.	Кол- во	Ориентировочные цены, руб. за ед.	Итого затрат, руб.	Поставщики	Условия поставки
...							
	Итого						

Завершить раздел необходимо определением предполагаемого объема производства продукции (оказанием услуг) по периодам (см. таблицы 26, 27).

Таблица 26 – План производства (оказания услуг)

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2023 год / квартал					2024	2025
			1	2	3	4	Итого		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Наименование продукции (услуги) 1								
	Объем выпуска продукции (оказания услуг)	ед.							
	Цена за единицу продукции (услуги)	руб.							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Выручка от реализации продукции (услуг)	руб.							
2	Наименование продукции (услуги) 2								
	Объем выпуска продукции (оказания услуг)	ед.							
	Цена за единицу продукции (услуги)	руб.							
	Выручка от реализации продукции (услуг)	руб.							
	Всего выручки от реализации продукции (услуг)	руб.							

Таблица 27 – Производственные затраты по периодам

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Объем продаж (производства), шт.					
Продукт 1					
Продукт 2					
...					
Продукт N					
Затраты на труд производственного персонала с начислениями, руб.					
Затраты на ресурсы производства, руб.					
Переменные затраты производства, руб.					
Постоянные затраты производства, руб.					
Операционные затраты на производство, руб.					
Закупки производственных ресурсов, руб.					
Запасы производственных ресурсов, руб.					
Незавершенное производство, руб.					

Переменные затраты – это затраты, размер которых зависит от объема производства продуктов или услуг. , в том числе прямые затраты, связанные с производством. Переменные затраты бывают *прямые* – затраты

на сырье, расходные материалы, заработная плата основных производственных рабочих, стоимость транспортных услуг; те, которые напрямую относятся к себестоимости продукции или услуг, и *косвенные* – те, которые связаны с производством, но не могут быть разнесены к прямой себестоимости на единицу производства или услуг.

Постоянные затраты – это затраты, размер которых не зависит напрямую от объема производства (например, налоги на недвижимость, зарплата руководства, арендные платежи и т.п.). К постоянным затратам могут относиться как ряд косвенных производственных затрат, например, расходы на амортизацию производственного оборудования, так и непроизводственные затраты, общие издержки (затраты на аренду помещений).

Детализация производственного плана зависит от характера бизнес–проекта, и от его специфики те или иные вопросы производственного плана будут требовать более подробной проработки как более приоритетные (к примеру, детализация вопроса технологии производства для производственных структур, детализация процессов обслуживания для коммерческих структур и т.п.).

6 План инвестиций

В данном разделе следует *определить потребность в инвестициях* и предполагаемые *источники* финансирования. Например, необходимы инвестиции на приобретение материальных активов: оборудование, инвентарь и недвижимость (см. таблица 28).

Инвестиции – вложения в реальные, интеллектуальные и финансовые объекты:

– *реальные* инвестиции — долгосрочное вложение в средства производства какой–либо продукции или в возможность получения дохода от сдачи такого имущества в аренду (субъект увеличивает основные производственные фонды, производственный капитал);

– *интеллектуальные* инвестиции – вложения в нематериальные активы, в виде научных разработок, ноу–хау, разработку бренда и т.п.

– *финансовые* инвестиции — вложения в финансовые инструменты (например, акции, облигации и другие ценные бумаги и банковские депозиты и др.).

Таблица 28 – Инвестиции в активы

Полный перечень продуктов (товаров и услуг)	Продукт 1	Продукт 2	...	Продукт N
---	-----------	-----------	-----	-----------

Активы, необходимые для создания продукта и оказания услуги				
Способ использования активов (собственность или аренда)				
Стоимость необходимых активов				

Следует спрогнозировать размер оборотного капитала и *резерва на непредвиденные расходы*, которые будут достаточны для того, чтобы покрыть возможные дефициты денежных средств на начальном этапе операций фирмы (стартовые затраты), и также дополнительный резерв, который позволит балансировать возможные отклонения финансовых показателей от запланированного уровня (либо при возникновении непредвиденной проблемы, к примеру в связи с ошибкой в планировании даты первых продаж, или наоборот открытия новых непредвиденных возможностей, которые потребуют внеочередных инвестиций).

При составлении модели доходности необходимо учитывать ставку внутренней нормы доходности IRR. При использовании заемных средств необходимо определить полную стоимость использования кредита, учесть график погашения заемных средств при определении финансовых операций компании.

7 Финансовый план

Задача финансового раздела бизнес-плана — подготовить *прогноз финансовых результатов* проекта. В данном разделе проводится расчет свободных денежных потоков, которые являются основой оценки финансовой эффективности проекта.

Существуют различные подходы к расчету свободного денежного потока. Наиболее простой способ – выполнить расчет в упрощенной схеме отчета о финансовых результатах компании (см. таблица 29).

Таблица 29 – Планирование операционного денежного потока по периодам

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6
1 Ожидаемая выручка, руб.					
2 Операционные затраты на производство, руб.					
3 Коммерческие и управленческие затраты, руб.					

1	2	3	4	5	6
4 Текущие операционные затраты, руб. (стр.2 + стр.3)					
5 Амортизационные отчисления, руб.					
6 Прибыль до налогообложения и процентных платежей, руб. (стр.1–стр.4– стр.5)					
7 Проценты к уплате, руб.					
8 Прибыль до налогообложения, руб. (стр.6 – стр.7)					
9 Текущий налог на прибыль, руб. ($X^{1\%} \cdot \text{стр.6} / 100\%$)					
10 Операционный денежный поток (<i>чистая прибыль</i>), руб. (стр.8 – стр.9)					
11 Чистый денежный поток, руб. (стр.10 + стр.5)					
12 Коэффициент дисконтирования $r=15\%$ (стр.11*0,15)					
13 Приведенная стоимость чистого денежного потока (дисконтированный денежный поток) (PV), руб. (стр.11*стр.13)					

Для определения чистой прибыли и дисконтированного денежного потока за расчетный период (5 лет) следует суммировать значения по годам строка 10 и строка 13 соответственно.

8 Оценка эффективности проекта

После определения основных финансовых показателей проекта следует перейти к оценке его эффективности.

Расчет *срока окупаемости проекта PP* – определение срока (в годах), соответствующего периоду времени, за который сумма положительных денежных потоков будет равна или превысит объем первоначальных инвестиций.

Дисконтированный период окупаемости DPP – расчетный период, за который сумма дисконтированных положительных денежных потоков будет равна или превысит объем первоначальных инвестиций.

Ставка дисконтирования r – мера стоимости денег во времени, которая отражает скорость их обесценивания.

¹ Процентная ставка зависит от вида налогообложения

Чистая приведенная стоимость NPV – это расчетный показатель, которые отражает, насколько дисконтированные денежные притоки от операций превысят первоначальные инвестиции (руб.)

Внутренняя норма доходности IRR – это ставка дисконтирования (в процентах), при которой проект находится в точке «0» прибыли или убытка, т.е. это такая ставка, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна 0. IRR является пороговым значением ставки дисконтирования для проекта при заданных денежных потоках.

Таблица 30 – Расчет эффективности проекта

Показатель	База расчета	Значение
1 Инвестиции в проект IC , руб.	Определено в проекте	
2 Чистая прибыль $ЧП$, руб.	Сумма стр.10 табл.29	
3 Приведенная стоимость денежного потока PV , руб.	Сумма стр.13 табл.29	
4 Чистая приведенная стоимость NPV , руб. (стр.3– стр.1)	$PV - IC$	
5 Индекс прибыльности PI , руб. (стр.3/стр.1)	PV / IC	
6 Коэффициент рентабельности ARR , руб. (стр.2/стр.1*100)	$ЧП/IC * 100$	
7 Внутренняя норма доходности IRR , %	$r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} (r_2 - r_1)$	

Далее определяем период окупаемости **PP** в годах и месяцах, при котором чистый денежный поток (стр.2 табл. 30) большее либо равен инвестициям **IC** (стр.1 табл.30).

Для принятия управленческого решения на основе расчетных показателей можно воспользоваться таблицей 31.

Таблица 31 – Принятие решений по проекту

Показатель эффек-ти проекта	Учет дисконт. потоков	Эталон сравнения	Принятие решения	
1	2	3	4	5
PP, год	нет	Длительность проекта	PP<n	Принимаем
			PP>n	Отвергаем
			PP=n	Точка безразличия

1	2	3	4	5
DPP, год	Да	Длительность проекта	$DPP < n$	Принимаем
			$DPP > n$	Отвергаем
			$DPP = n$	Точка безразличия
IRR, %	Да	Ставка дисконтирования	$IRR > r$	Принимаем
			$IRR < r$	Отвергаем
			$IRR = r$	Точка безразличия
NPV, руб.	Да	0	$NPV > 0$	Принимаем
			$NPV < 0$	Отвергаем
			$NPV = 0$	Точка безразличия

Таким образом, проект можно считать эффективным при выполнении следующих условий:

- срок окупаемости и дисконтированный период окупаемости меньше срока реализации проекта;
- внутренняя норма доходности проекта больше ставки дисконтирования;
- чистая приведенная стоимость проекта больше нуля.

9 Анализ чувствительности проекта к внешним факторам и рискам

В данном разделе следует описать возможные риски проекта, разработать матрицы рисков (см. Приложение И), различные сценарии реализации проекта: консервативный, средний и оптимистический).

Следует провести анализ рисков, выявить факторы риска, представить матрицу рисков и разработать карты управления рисками.

Оценка чувствительности проекта может быть выполнена для следующих условий:

- риск снижения объемов продаж относительно плановых показателей на 5, 10, 15% в каждом периоде;
- возможное увеличение постоянных затрат на 5, 10, 15% в каждом периоде;
- повышения переменных затрат на производство на 5, 10, 15% в каждом периоде.

Для всех ситуаций следует произвести корректировку и интерпретацию полученных результатов расчета эффективности проекта. Это позволит выстроить дополнительную аргументацию для инвестора.

10 Мероприятия по внедрению проекта

Этот раздел должен содержать план внедрения проектных мероприятий, разработанных в проектной части, т. е.

- характеристику (наименование) и краткое содержание работ по внедрению;

- очередность их выполнения;

- сроки внедрения;

- ответственных исполнителей.

Организация внедрения проекта должна включать мероприятия по:

- материально–технической, социально–психологической, профессиональной подготовке к внедрению проекта;

- контролю хода внедрения;

- стимулированию работников, участвующих во внедрении проектных предложений.

Таким образом, в данном разделе работы должен быть предложен состав мероприятий по социально–психологическому, профессиональному и ресурсному обеспечению внедрения проекта, контролю хода внедрения, стимулированию всех участвующих в нем работников. Состав мероприятий может быть представлен в форме плана с указанием сроков их проведения, ответственных должностных лиц (см. Таблицу 32).

Таблица 32 – Фрагмент плана графика внедрения проектных мероприятий

№	Мероприятие	Дата внедрения	Ответств. исполнит.	Соис. полн.	Место внедр.	Экономия от внедрения

Необходимо описать все разработанные проекты документов и привести их в Приложении.

Обязательные структурные элементы курсовой работы: построение структуры разбиения работ, расчет сетевой модели, разработка календарного плана, обоснование затрат на внедрение проекта. Разработка проекта должна иметь своим результатом создание комплекта проектной документации.

По каждому проектному мероприятию дается его логическое и расчетное обоснование, комплект разработанной проектной документации с описанием содержания и порядка ее использования.

В состав проектной документации могут также входить: паспорт проекта, методические положения, рекомендации, инструкции по отдельным направлениям управления, а также различные графики и регламенты, квалификационные требования.

По каждой рекомендации необходимо найти в литературе подробное, по шагам (среди шагов каждого мероприятия как минимум один шаг должен быть связан либо с разработкой *документа*, либо с внесением изменений в существующий документ) описание *мероприятий (как делать)* с длительностью и потребностью в трудовых ресурсах каждого шага.

Следует представить структуру разбиения работ (СРР) (см. Приложение К), сетевой график, расчеты по проектной части, оптимизированный календарный план (использовать Project для построения сети и выравнивания потребности в трудовых ресурсах).

Используя данные структуры разбиения работ, для построения сетевого графика формируем ряд последовательных таблиц 33–34.

Таблица 33 – Ресурсные затраты на реализацию проекта (шаблон)

Код	Наименование работы	t (время), дни	Трудозатраты	Назначенный персонал

Таблица 34 – Пример порядка работ по проекту

Обозначение операции	Операция	Предшественники	Длительность
А	2.1.1	–	2
В	2.1.2	А	3

Далее строим сетевой график, определяем минимальное время на реализацию проекта – критический путь.

На следующем этапе необходимо оптимизировать сетевой график с учетом имеющихся ограничений: сроков реализации проекта, трудовых ресурсов, требований к качеству и др.

Построенную сетевую модель реализуем в программном продукте, например, Project, заполняем необходимые справочники и получаем оптимальный календарный график реализации проекта. Используя отчетные формы, получаем данные о затратах на внедрение проекта.

Заключение. В заключении формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения тех задач, которые ставились при разработке курсовой работы. Заключение должно содержать оценку результатов работы, основные выводы о новизне и практическом значении проекта.

В заключении намечаются пути и цели дальнейшей работы. Дается оценка экономической эффективности, которая может быть получена при использовании результатов работы. Указывается возможность реализации проектных решений в организации.

Таким образом, в заключении должны содержаться результаты реализации или коммерциализации (при наличии) стартап-проекта и/или перспективы его развития.

Список использованных источников. Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок. По каждому литературному источнику указываются: его автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место издания и наименование журнала, год выпуска и номер. По сборникам трудов (статей) указываются автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет.

В списке использованной литературы должно быть указано не менее 30 источников. Необходимо указывать в работе учебники и учебные пособия, изданные преподавателями выпускающей кафедры, соответствующие проблематике работы, и имеющиеся в библиотеке КрИЖТ ИрГУПС или ЭБС. В тексте работы обязательны ссылки на указанные в перечне источники.

Приложения. В приложениях приводятся расчетные материалы (при значительном объеме вычислительных работ по проекту); формы документов, отражающих анализ производства и управления; рабочая проектная документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в текстовой части работы перегружает ее и нарушает логическую стройность изложения.

В приложениях следует отражать:

1) Полную информацию о компании (регистрационные документы и пр.).

- 2) Фотографии, чертежи, патентную информацию о продукции.
- 3) Результаты маркетинговых исследований.
- 4) Фотографии и схемы предприятия.
- 5) Схемы по организационной структуре предприятия.
- 6) Финансово-экономические расчеты (таблицы, графики).
- 7) Нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по стартап-проекту.

Каждое приложение начинается с новой страницы с указанием вверху слова «Приложение» и его номера, обозначающегося заглавными буквами русского алфавита. Заголовок размещают по центру. В приложениях разделы, подраздела, пункты, подпункты, графический материал, таблицы и формулы нумеруют в пределах каждого приложения. Перед номерами ставится обозначение этого приложения.

Оформление текстовой части документа

Пояснительная записка выполняется в текстовом редакторе Word: тип шрифта – Times New Roman (сi), цвет шрифта – черный, размер 14 пт, межстрочный интервал – полуторный, абзацный отступ – 10 мм, на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297) ГОСТ 2.105–95. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Текст следует печатать, отступая от рамки до границ текста в начале и в конце строк не менее 3 мм, сверху и снизу – не менее 10 мм. Размеры полей: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 15 мм, нижнее – не менее 20 мм.

Подготовка к защите курсовой работы

Окончательная оценка за курсовую работу складывается на основе трех критериев: качества ее содержания по мнению научного руководителя, оформления и результатов защиты. Очень часто неумение отстаивать свою точку зрения и неубедительность выступления на защите перечеркивают все прочие достоинства работы. Поэтому к защите необходимо тщательно подготовиться.

Вопрос о допуске курсовой работы к защите решает научный руководитель, визируя на титульном листе пояснительной записки

реквизит «Допускаю к защите». Готовый текст (с учетом изменений и дополнений) должен быть представлен руководителю не позднее, чем за неделю до защиты.

С учетом того, что при защите курсовой работы на выступление отводится совсем немного времени, целесообразно в своем докладе ограничиться озвучиванием введения и заключения.

Защита курсовых работ происходит в присутствии комиссии, состоящей из 2–3 преподавателей. Каждому выступающему дается 5–7 минут для краткого изложения полученных результатов. В выступлении должны быть показаны актуальность темы и степень ее изученности, аргументирован интерес к данной теме, сформулированы цели и задачи вашей работы, а также кратко и логично изложены основные выводы.

При защите курсовой работы обучающийся должен подготовить презентацию работы, объем которой должен быть не более 10–15 слайдов и соответствовать требованиям

Презентация может содержать:

- **представление проекта** (титульный слайд) (кроме названия на слайде также размещаются логотип проекта, описание и слоган проекта);
- **проблему** (краткое описание существующей на рынке проблемы, которую должен решить данный проект) (актуальность проблемы должна быть обоснована и подтверждена статистикой и другими данными);
- **решение** (предлагается обоснование для решения проблемы, дается описание продукта (технологии или услуги) с целью реализации проекта);
- **продукт** (описание конкретных продуктов (технологий или услуг), которые продает бизнес. Если это материальный продукт или технология, необходимо добавить профессиональные фотографии. Можно включить изображения отдельных компонентов или вид в разрезе, чтобы подробнее рассказать о материалах и особенностях продукта или технологии. Если продукт — это приложение или онлайн-сервис, нужно предоставить скриншоты, отражающие его уникальность);
- **рост** (отражение уровня продаж, основных целей и следующих шагов. Можно включить график с кривой роста);
- **рынок** (указывается, на какой рынок ориентируется проект. Приводятся данные об объеме и темпах развития рынка в перспективе на несколько лет, а также прогнозные показатели);
- **анализ конкурентов**, их вероятных конкурентных действий и конкурентной среды (указывается информация об основных конкурентах и даётся пояснение, по каким показателям создаваемый стартап-проект будет

иметь превосходство и какие конкурентные действия следует предпринять для обеспечения конкурентных преимуществ проекта);

- **бизнес-модель** проекта (демонстрация схемы организации продаж);
- **команду проекта** (представление команды и краткая характеристика каждого участника);

- **финансы** (раскрываются комплексная финансовая модель проекта, план доходов и расходов, расчет зоны устойчивого роста компании, расчет потребности в оборотном капитале, сформированный прогнозный баланс, расчет потребности в финансировании проекта);

- **инвестиции** (указываются в случае необходимости привлечения инвестиций для реализации проекта);

- **риски** (описание возможных рисков, существующих на рынке, которые могут негативно влиять на успешность проекта: изменение конъюнктуры, появление новых технологий, деятельность конкурентов, уход ключевых сотрудников и т. п. Важно показать, что команда настроена серьезно и не только осведомлена о возможных рисках, но и знает, как справляться с вероятными проблемами);

- **контактную информацию** (заключительный слайд) (указывается контактная информация команды-разработчиков проекта).

Заключение

Предлагаемая работа может быть выполнена в виде стартап – проекта. **Стартап-проект** — бизнес-проект, который направлен на создание нового продукта, технологии или услуги (продуктовой инновации), обладающий потенциалом/перспективами коммерциализации и масштабирования, разработанный и реализуемый в условиях неопределенности в конкурентной среде.

Критерии определения стартап-проекта:

1. Бизнес-идея стартап-проекта.
2. Бизнес-модель и дорожная карта стартапа.
3. Бизнес-план стартап-проекта.
4. Стартап-проект, прошедший стадию MVP (минимально жизнеспособный продукт).
5. Работающий бизнес, требующий акселерации и масштабирования.

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Проектный менеджмент» является обязательной составной частью освоения дисциплины и служит базой для самостоятельной внеаудиторной работы и успешного прохождения промежуточной аттестации по дисциплине,

итоговой государственной аттестации и будущей самостоятельной трудовой деятельности.

Список рекомендуемых информационных ресурсов

1. Волков, Д.Л., Гладкова, М.А., Кнатько, Д.М., Рожков, А.Г., Волощук, П.В. Методические указания для подготовки курсового проекта «Бизнес–план» / Д.Л. Волков, М.А. Гладкова, Д.М. Кнатько, А.Г. Рожков, П.В. Волощук ; Нац. исслед. ун–т «Высшая школа экономики». — М. : Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. — 92 с.

2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2021. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–00725–1. — URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-proektami-469084> (дата обращения: 16.01.2023). — Текст : электронный.

3. Литвин, Ю. И. Проектный менеджмент: теория и практика : учебное пособие и практикум для бакалавриата / Ю. И. Литвин, И. Ю. Литвина, Р. Р. Харисова. — Москва : Прометей, 2020. — 241 с. — ISBN 978–5–907166–99–8. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576053> (дата обращения: 16.01.2023). — Текст : электронный.

4. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА–М, 2020. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–16–101127–0. — URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/document?id=355250> (дата обращения: 16.01.2023). — Текст : электронный.

5. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами : учебное пособие для вузов / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. — 2–е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА–М, 2020. — 232 с. — (Высшее образование — Бакалавриат). — ISBN 978–5–16–102040–1. — URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/document?id=344902> (дата обращения: 16.01.2023). — Текст : электронный.

6. Терешина, Н. П. Управление инновациями на железнодорожном транспорте : учебник / Н. П. Терешина, В. А. Подсорин. — Москва : УМЦ ЖДТ, 2020. — 544 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–907206–36–6. — URL: <https://umczdt.ru/books/45/242286/> (дата обращения: 16.01.2023). — Текст : электронный.

7. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–00436–6. — URL:

<https://urait.ru/bcode/449791> (дата обращения: 16.01.2023). – Текст : электронный.

8. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. – Москва : Юрайт, 2021. – 302 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07049-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/477516> (дата обращения: 16.01.2023). – Текст : электронный.

9. Яркова, С. А. Управление проектами на транспорте : курс лекций для студентов направления подготовки 23.03.01 «Технология транспортных процессов» профиль 1. «Организация перевозок и управление на транспорте (железнодорожный транспорт)» очной формы обучения / С. А. Яркова, В. А. Терсков ; КрИЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2018. – 96 с. – URL: <http://irbis.krsk.irkups.ru/web/index.php?LNG=&C21COM=S&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21FMT=fullwebr&S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%AF%2074%2D221045%3C%2E%3E%29&Z21ID=&S21SRW=AVHEAD&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=3&S21CNR=20>. – Текст : электронный.

Рекомендуемые интернет–сайты

1. Московское отделение Института Управления Проектами (PMI) : сайт. – Москва. – URL: <https://pmi.ru/ru/>. – Текст : электронный.

2. Project Management Institute (PMI) : сайт – URL: <https://www.pmi.org>. – Текст : электронный.

3. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» : официальный сайт. – Москва. – URL: www.sovnet.ru. – Текст : электронный.

4. <http://www.aup.ru> (административно–управленческий портал)

5. <http://www.bls.gov> (Bureau of labor statistics US)

6. <http://www.gallup.ru> (Иноформационно–консалтинговая компания «Галап–Медиа»)

7. <http://www.gov.ru> (сайт Правительства РФ)

8. <http://www.info.gks.ru> (официальные статистические данные Росстата)

9. <http://www.iteam.ru/> (сайт «Технологии корпоративного управления»)

10. <http://www.rabota-enisey.ru> (официальный сайт Агентства труда и занятости населения Красноярского края)

11. <http://www.econ.msu.ru/demografia> (сайт «Демография России и Российской империи»)

Приложение А

Описание стартап–проекта

О проекте

Наименование проекта	
Желаемое будущее проекта	

Прибыльный бизнес такого–то размера на таком–то рынке, IPO, поглощение крупной компанией и т.д.

Описание

*советуем заполнять
максимально подробно*

Мы делаем
который помогает
в ситуации
решать проблему
с помощью (технологии*)
и получать ценность

Что? *Онлайн–сервис, приложение, соц. сеть, ...*

Кому? *У кого именно проблема?*

Какой ущерб несет клиент?

Ваш "секретный соус"

Пример

Мы делаем		<i>Акселератор</i>
который помогает		<i>инновационным проектам</i>
в ситуации		<i>ранних стадий</i>
		<i>выхода на большие</i>
		<i>конкурентные рынки</i>
решать проблему		<i>медленного развития</i>
с помощью		<i>дисциплинированного</i>
методики		<i>предпринимательства</i>
и (получать		<i>превращаться в</i>
ценность)		<i>быстрорастущие бизнесы</i>

** Можете заменить "технологии" на более подходящую вашему проекту формулировку*

Технологическое направление

Обоснование соответствия идеи технологическому направлению

описание основных технологических параметров, почему именно это направление

Приложение В

Бизнес–модель проекта

8. Ключевые партнеры	7. Ключевые действия	2. Ключевые ценности	4. Взаимоотношения с клиентами	1.Сегменты потребителей
Кто ключевые партнеры? Кто ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы получаем? Какие мероприятия они для нас делают. Перечислите всех, с кем вы сотрудничаете и без кого ваш бизнес не сможет существовать: поставщики, консультанты, рекламщики, приходящие специалисты. Можно ли заменить кого–то из партнеров на др.? Можно ли изменить форму взаиморасчетов на более выгодную для вас?	Какие ключевые действия нам необходимы для работы? Для каналов сбыта? Для выстраивания отношений с клиентами? Получения и учета потоков доходов? Перечислите все конкретные шаги, которые необходимы на всех этапах вашей деятельности.	Какие проблемы клиента мы решаем? Что ценного в нашем предложении? Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей? ЗАПОЛНИТЬ после работы с листом ценность"	Какие у нас отношения с каждым из сегментов? Как они интегрированы? Насколько дороги для нас? Каким образом вы поддерживаете отношения со своими клиентами? Есть ли индивидуальный подход, как он реализуется, для какого сегмента покупателей, каковы издержки? Возможно, некоторым клиентам уделяете недостаточно внимания, а отношения с др. не так плодотворны, как бы вам хотелось.	Для кого мы работаем? Кто самый важный клиент для нас? Первым делом определите, кто является вашими потребителями. Какие у них интересы, и каким образом вы эти интересы можете удовлетворить. Уточните пол, возраст, образование, уровень доходов – все характеристики, которые могут конкретизировать вашу целевую аудиторию. Если это B2B, то перечислите ваших потенциальных заказчиков.
	6. Ключевые ресурсы Какие ресурсы нужны для создания ценностей? Отношения с клиентами? Потоки доходов? Что требуется для продолжения деятельности? Люди, финансы, оборудование, разрешительные документы – все, что требует вложений и без чего ваш бизнес остановится.		3. Каналы Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности? Через какие каналы они их получают сейчас? Какие наиболее эффективны? Учтите все возможные способы контакта с клиентами, причем на всех стадиях – от рекламы до послепродажного сервиса. Оцените удобство этих каналов с точки зрения клиента.	
9. Структура расходов			5. Потоки доходов	
Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес–моделью? Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? Какие основные действия являются самыми дорогими? Куда уходят деньги, как можно избежать издержек, какие расходы уменьшить никак нельзя? Сколько вы платите работникам? Насколько эффективно расходуются ваши средства, всегда ли вы получаете желаемое за свои деньги? Выделите самые крупные статьи расходов.			Как проект планирует зарабатывать? Какая система монетизации? Какие каналы поступления доходов предполагаются, какие размеры поступлений? Сколько будут стоить ваши товары/услуги?	

Приложение С

Календарное планирование

*Следующие блоки заполняются по факту
выполненных работ*

	<i>Краткое описание задачи</i>	<i>Для чего делать эту задачу и почему нельзя отложить</i>	<i>Как определите, что задача выполнена Конкретный результат, значение метрики и т.д.</i>	<i>Сколько будет стоить выполнени е задачи</i>	<i>Член команды</i>	<i>Текущий статус</i>	<i>За какой промежуток времени задача планируется быть выполнена</i>	<i>Что вы реально сделали?</i>	<i>Результат достигнут (критерий выполнения)? Что важное узнали / поняли в процессе? Ваши выводы и решения?</i>	<i>Что с этим делать дальше? Какое следующее действие требуется?</i>	<i>Заметки, история работы и т.д.</i>
	Задача	Обосно ванность	Критерий выполнения	Стоимость	Ответств.	Статус	Длительность	Факт	Данные / Выводы	Следующий шаг	Прим.
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Приложение Д

Сегменты и каналы рынка

Сегменты и каналы

Поиск клиентского сегмента

Впишите все сегменты, которые вы проверили и собираетесь проверить. В каждой строке заполняйте ячейки последовательно слева направо не пропуская этапы. Вносите только положительные ответы. В случае отрицательного ответа оставляйте ячейку пустой.

Укажите сегменты вашего рынка Например: 1. Крупные магазины 2. Мелкие магазины 3. Торговые центры ...	Сформулируйте ценностное предложение, заточенное под каждый сегмент, используя шаблон с вкладки Инфо. В том числе конкретную проблему или задачу людей/организаций из данного сегмента.	Как клиентский сегмент подтвердил наличие проблемы? Например: 1. Да, в 7 из 10 проведенных интервью подтвердил устно. 2. По рекламному объявлению с таким ЦП перешло 20 из 100 пользователей 	Опишите ваш MVP Например: 1. Посадочная страница для сбора заявок 2. Страница/группа в соц сети 3. Моб приложение на конструкторе 4. Выполнение задач клиента вручную...	Как клиентский сегмент подтвердил решение своей проблемы с помощью вашего MVP? Например: 1. 5 из 10 пользователей ответили положительно 2. 10 из 30 посетителей записались на тест	Поставьте галочку (кликните по пустому квадрату), если первая продажа в данном сегменте произошла.
---	--	--	--	--	---

Клиентский сегмент	Ценностное предложение	Проблема подтверждена	Готов MVP	Решение подтверждено	Первая продажа

Приложение Е

Паспорт стартап–проекта

1. Общая информация о стартап–проекте	
Название стартап–проекта	
Команда стартап–проекта	
Ссылка на проект в информационной системе Projects	
Технологическое направление	
Описание стартап–проекта (технология/ услуга/продукт)	
Актуальность стартап–проекта (описание проблемы и решения проблемы)	
Технологические риски	
Потенциальные заказчики	
Бизнес–модель стартап–проекта ² (как вы планируете зарабатывать посредством реализации данного проекта)	
Обоснование соответствия идеи технологическому направлению (описание основных технологических параметров)	
2. Порядок и структура финансирования	
Объем финансового обеспечения ³	
Предполагаемые источники финансирования	
Оценка потенциала «рынка» и рентабельности проекта ⁴	
3. Календарный план стартап–проекта	

² Бизнес-модель стартап-проекта – это фундамент, на котором возводится проект. Есть две основные классификации бизнес-моделей: по типу клиентов и по способу получения прибыли.

³ Объем финансового обеспечения достаточно указать для первого этапа - дойти до MVP

⁴ Расчет рисков исходя из наиболее валидного (для данного проекта) анализа, например, как PEST, SWOT и.т.п, а также расчет индекса рентабельности инвестиции (Profitability index, PI)

Название этапа календарного плана	Длительность этапа, мес	Стоимость, руб.
Итого		

4. Предполагаемая структура уставного капитала компании (в рамках стартап–проекта)		
Участники		
	Размер доли (руб.)	%
Размер Уставного капитала (УК)		

5. Команда стартап– проекта				
Ф.И.О.	Должность	Контакты	Выполняемые работы в Проекте	Образование/ опыт работы

Приложение Ж

Конкурентный анализ проекта

Свойства (технико– экономические характеристики продукта)	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б	Общий анализ
Уникальность				
Долгосрочность				
Технология				
Правдоподобность				
Привлекательность				
Цена				
Известность продукта				
Восприятие качества				
Лояльность к продукту				
<i>Добавьте свойства своего продукта</i>		<i>используйте количественное сравнение</i>		

Ссылки на информацию о конкурентах

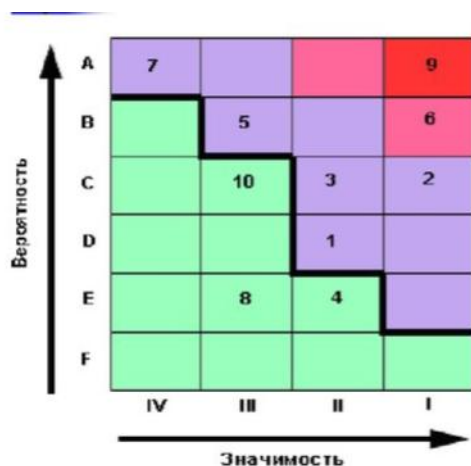
Конкурент А	
Конкурент Б	

Приложение 3
Команда стартап– проекта

Команда стартап– проекта					
№	Ф.И.О.	Должность	Телефон	Выполняемые работы в проекте	Образование/опыт работы
1					
2					
3					
4					
5					

Приложение И

Пример карты рисков



Два измерения:

Значимость:

I - катастрофический

II - критический

III - существенный

IV - граничный

1, 2, 3, ... - номер
риска в списке

Вероятность:

A - очень высокая

B - довольно высокая

C - не слишком высокая

D - умеренная

E - небольшая

F - незначительная

Жирная линия - **критическая граница**

терпимости (выше и справа – «**невыносимые**»
риски, ниже и слева – «**терпимые**»)

№	Риск	Объект риска	Последствия	Значимость/ вероятность	Важность
1	Несанкционированный доступ к БД	Шаг Рассмотрение документов клиента	Утечка информации	II (критический) D (умеренная)	невыносимый
2	...				

Приложение К

Пример структуры разбиения работ

Совершенствование организации процесса оценки персонала в условиях цифровизации экономики		
Внедрение ИС «Развитие персонала»	Разработка документов, регламентирующих работу в ИС «Развитие персонала»	Повышение квалификации руководящего состава
Формирование рабочей группы по внедрению	Разработка регламента о работе в ИС «Развитие персонала»	Определение количества сотрудников из числа руководящего состава для повышения квалификации
Уточнение требований к ИС «Развитие персонала»	Разработка графика проведения оценки персонала в ИС «Развитие персонала»	Определение экономической эффективности
Определение экономической эффективности	Издание приказа о проведении оценки персонала в ИС «Развитие персонала»	Заключение договора с КРИЖТ на обучение руководящего состава
Заключение контракта с поставщиком на внедрение	Разработка методического инструментария и видеоуроков по работе в ИС «Развитие персонала»	Заключение ученического договора с руководящим составом
Приглашение эксперта по внедрению	Социально–психологическая подготовка к внедрению	Оплата обучения руководящего состава
Установка, настройка и тестирование ИС «Развитие персонала»		Издание приказа об прохождении курса повышения квалификации
Импорт информации из файлов в ИС «Развитие персонала»		Издание приказа о присвоении сотруднику нового квалификационного разряда
Обучение персонала с технологией работы в ИС «Развитие персонала»		Внесение изменений в трудовую книжку
Приемка и оформление акта по внедрению		Контроль за ходом внедрения

Приложение Л

Скрин сайта ФНС для выбора системы налогообложения



ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕГО
РЕЖИМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

УСН для ИП УСН для юл ПСН НПД ОРН

ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕГО РЕЖИМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

КАТЕГОРИЯ НАЛОГООПЛАТЕЛЬЩИКА

- ☐ Индивидуальный предприниматель
- ☐ Юридическое лицо
- ☐ Физическое лицо, не являющееся индивидуальным предпринимателем

ОСОБЕННОСТИ

- ☐ Производство подакцизных товаров
- ☐ Нет необходимости ведения налогового учета
- ☐ Нет обязанности предоставлять декларации

РАЗМЕР ГОДОВОГО ДОХОДА

0

2,4 млн

Без ограничений

0 200 400 600 800 1000 1200 1400 1600 1800 2000 2200 2400 2600 2800 3000 3200 3400 3600 3800 4000 4200 4400 4600 4800 5000 5200 5400 5600 5800 6000 6200 6400 6600 6800 7000 7200 7400 7600 7800 8000 8200 8400 8600 8800 9000 9200 9400 9600 9800 10000

КОЛИЧЕСТВО НАЕМНЫХ СОТРУДНИКОВ

0

Без ограничений

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

✕ Очистить

УСН (доходы) для ИП

Упрощенная система налогообложения

📘 Кратко

✓ Как перейти

УСН (доходы минус расходы) для ИП

Упрощенная система налогообложения

📘 Кратко

✓ Как перейти

ПСН

Патентная система налогообложения

📘 Кратко

✓ Как перейти

НПД

Налог на профессиональный доход — специальный налоговый режим для самозанятых граждан

📘 Кратко

✓ Как перейти

УСН (доходы) для юл

Упрощенная система налогообложения

📘 Кратко

✓ Как перейти

УСН (доходы минус расходы) для юл

Упрощенная система налогообложения

📘 Кратко

✓ Как перейти

ОРН для ИП

Общий режим налогообложения

Доп. информация

ОРН для юл

Общий режим налогообложения

Доп. информация

Светлана Анатольевна ЯРКОВА

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
по выполнению курсовой работы для студентов всех форм обучения
направления подготовки 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-
технологических машин и комплексов»
направления подготовки 23.03.01 «Технология транспортных процессов»

Подписано в печать 03.08.2023 г.

Формат бумаги 60×84/16

1,93 авт. л.

3,88 печ. л.

экз.

План издания 2023 г. № ^н/_п КриЖТ ИрГУПС

Протокол № 9 от 23.06.2023 г.

Отпечатано в КриЖТ ИрГУПС
Красноярск, ул. Л. Кецховели, д. 89