

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания для выполнения курсовой работы

38.03.02 «Менеджмент»

код и наименование направления

38.03.02.02.07 «Управление малым бизнесом (в сфере услуг)»

код и наименование профиля

Красноярск 2017

Методические указания для выполнения курсовой работы по дисциплине «Управление проектами» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль 38.03.02.02.07 «Управление малым бизнесом (в сфере услуг)» / Составители: И.А. Максименко – Красноярск: СФУ, 2017.– 55 с.

Методические указания предназначены для выполнения курсовой работы по дисциплине «Управление проектами» и включают в себя: характеристику основных этапов выполнения курсовой работы, критерии её оценки, описание структуры и содержания.

© «Сибирский Федеральный университет»,
Торгово-Экономический Институт,
2017

Содержание

1. ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	4
1.1. Общие положения, цели и задачи курсовой работы	4
1.2. Основные этапы выполнения курсовой работы	5
1.3. Стил ь изложения материалов курсовой работы	7
1.4. Критерии оценки курсовой работы	9
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	13
2.1. Структура курсовой работы.....	13
2.2. Содержание курсовой работы.....	16
ПРИЛОЖЕНИЕ А	52
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ В	54
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	55

1. ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1.1. Общие положения, цели и задачи курсовой работы

Подготовка курсовой работы является важным звеном в образовательной цепи получения полного комплекта знаний будущего бакалавра. Её выполнение помогает систематизировать, закреплять и расширять теоретические и практические знания в рамках проектного управления и применять их при решении конкретных управленческих задач инвестиционного характера, а также повышает уровень подготовленности студентов в области проектного управления.

Целью выполнения курсовой работы является систематизация и закрепление у будущих выпускников теоретических знаний, полученных в ходе изучения курса, углубленное рассмотрение отдельных проблем управления проектом, а также выработка практических навыков исследовательской работы. Студенты должны владеть основными инструментами оценки экономической эффективности проекта. С одной стороны, в курсовой работе студент должен показать знание источников литературы по выбранной теме, умение собирать и отбирать материал, анализировать, наблюдать и обобщать. С другой стороны, в курсовой работе демонстрируется умение правильно излагать собственные мысли, лично защищать выдвинутые в работе положения.

Основными задачами выполнения курсовой работы в системе подготовки будущего бакалавра менеджмента являются:

- систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных студентом знаний, умений, навыков по дисциплине;
- овладение навыками практического применения полученных теоретических знаний к решению конкретных задач, предусмотренных курсовой работой;
- развитие самостоятельности при выборе методов расчета и творческой инициативы при решении конкретных задач;
- овладение студентами навыками самостоятельной работы со специальной литературой;
- подготовка студентов к более сложной задаче заключительного этапа учебного процесса – выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

Курсовая работа является самостоятельным научным исследованием одного из направлений в управлении проектом. В ней студент должен показать знание теоретических положений, взаимосвязи экономических процессов, умение их анализировать, оценивать и прогнозировать, а также формулировать выводы и вести экономические расчеты.

Требования, предъявляемые к курсовой работе:

- соответствие задачам курса «Управление проектами»;
- полнота и комплексность исследуемого материала;

- экономическая грамотность, глубина анализа, полнота обобщений, выводов и рекомендаций;
 - учет передового отечественного и зарубежного опыта, а также последних достижений в области проектного управления и хозяйственной практики;
 - оформление в соответствии с требованиями СФУ СТО-4.2-07-2014.
- Курсовая работа выполняется на актуальную тему, имеющую, как правило, прикладное значение.

1.2. Основные этапы выполнения курсовой работы

Курсовая работа выполняется на основе и в соответствии с действующими стандартами, нормами и правилами. Процесс выполнения курсовой работы состоит из следующих этапов:

1. Выбор темы и согласование её с руководителем.
2. Ознакомление с основными аспектами и проблемами выбранной темы и составление предварительного плана работы.
3. Подбор и изучение литературных источников.
4. Уточнение плана работы.
5. Написание и оформление курсовой работы.
6. Передача работы на рецензию руководителю.
7. Защита курсовой работы, сопровождаемая презентацией.

Основная организационная работа выполняется лично студентом. Не реже одного раза в течение 15 дней он обязан информировать руководителя о выполнении работы.

Описание основных этапов выполнения курсовой работы.

1-й этап. Выбор темы. Студенты выбирают тему самостоятельно с уведомлением преподавателя о названии выбранной темы, либо по рекомендации руководителя с дальнейшей её разработкой в курсовом проекте по дисциплине «Управление разработкой и реализацией проекта». Примерный перечень тем приведен в приложении А. Студентам разрешается самостоятельно разрабатывать темы курсовых работ, которые не входят в перечень, при условии согласования с преподавателем.

При возникновении трудностей с выбором темы или подбором литературных источников студенты вправе обратиться за помощью к руководителю по курсовой работе или ведущему преподавателю изучаемой дисциплины.

После выбора и согласования темы с руководителем студент должен написать заявление о закреплении темы на имя заведующего кафедрой (Приложение Б).

2-й этап. Составление предварительного плана работы. Данный этап является очень важным и ответственным моментом в общем процессе работы над полученным заданием, поскольку именно от него в значительной мере

зависит качество и целостность всей работы. Четкий, последовательный и логичный план – это половина успеха.

План должен содержать основные узловые проблемы выбранной темы и включает в себя три главы. Каждую главу необходимо расчленить на более мелкие разделы в соответствии с нормами рубрикации. Пример плана курсовой работы приведен в Приложении В.

Составленный студентом план необходимо обсудить с научным руководителем, что может в дальнейшем облегчить выполняемую работу. Окончательная доработка плана осуществляется после третьего этапа.

3-й этап. Подбор и изучение литературных источников. Приступая к выполнению курсовой работы, следует, прежде всего, подобрать литературу по теме, изучить её. При этом не следует ограничиваться изучением только основной (обязательной) литературой по дисциплине. Рекомендуется использовать материалы, публикуемые в периодической печати, вновь вышедшую литературу по вопросам данной дисциплины, а также сведения из электронных источников. Эти данные будут использованы при формировании библиографического списка, требования к оформлению которого изложены в стандарте университета «Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности» (<http://about.sfu-kras.ru/docs/8127/pdf/732904>).

На этом этапе студент должен составить всю библиографию, касающуюся темы выбранной курсовой работы, в которой выделяются основные и вспомогательные литературные источники. Целесообразно составлять краткую аннотацию каждого из них для последующего использования.

4-й этап. Уточнение плана курсовой работы. В процессе работы над литературными источниками у студента могут появиться новые мысли, идеи, способные повлиять на составленный ранее план или даже тему. В этом случае возникшие вопросы следует согласовывать с руководителем, после чего приступить к выполнению курсовой работы.

5-й этап. Написание и оформление курсовой работы. Собранный материал группируют, обрабатывают и систематизируют в соответствии с окончательным вариантом плана. На этом этапе уточняется структура работы и подбирается иллюстративный материал (схемы, диаграммы, графики, таблицы и т.п.). После чего подготавливается черновой вариант работы, который подвергается последующей обработке и редактированию.

Не следует дословно переписывать текст учебника или других источников. Приводя цитаты, цифровые данные необходимо указывать источники, откуда они взяты. Для более полного раскрытия вопроса необходимо использование графического материала, таблиц и рисунков.

Завершенная работа должна быть оформлена в соответствии с «Общими требованиями к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности» а также должна пройти проверку в системе Antiplagiat.ru. Итоговая оценка оригинальности курсовой работы должна быть не ниже 50%.

6-й этап. Передача работы на рецензию руководителю. Выполненная работа предъявляется руководителю для проверки за неделю до контрольного срока окончания работы по графику. После проверки и рецензирования (в течение 7 рабочих дней) руководитель допускает работу к защите. Если курсовая работа выполнена с нарушением требований, – она возвращается на доработку.

7-й этап. Защита курсовой работы. Работа, допущенная к защите, защищается в присутствии группы, где автор делает краткий доклад (не более 5 минут) о её содержании, иллюстрируя его презентацией. На защиту курсовой работы могут быть приглашены заведующий кафедрой или другие преподаватели кафедры.

Докладчик должен обосновать актуальность темы, указать объект исследования, цель задачи и полученные достижения (результаты), сделать выводы.

Автор работы должен свободно ориентироваться по данной теме и продемонстрировать уверенные знания по выполненной работе и использованной литературе. По окончании доклада студент отвечает на вопросы и замечания, стремясь защитить свою точку зрения и в то же время продемонстрировать корректность и уважение к точке зрения оппонентов.

1.3. Стиль изложения материалов курсовой работы

Курсовая работа должна быть выдержана в стиле письменной научной речи, который обладает некоторыми характерными особенностями.

Прежде всего, стилю письменной научной речи присуще использование конструкций, исключающих употребление местоимений первого лица, единственного и множественного числа, местоимений второго лица единственного числа. В данном случае предполагается использовать неопределенно-личные предложения (например: «Вначале производят отбор факторов для анализа, а затем устанавливают их влияние на показатель»); формы изложения от третьего лица (например: «Автор полагает...»); предложения со страдательным залогом (например: «Разработан комплексный подход к исследованию...»).

В научном тексте нельзя использовать разговорно-просторечную лексику. Нужно использовать терминологические названия. Если есть сомнение в стилистической окраске слова, лучше обратиться к словарю.

Важнейшим средством выражения смысловой законченности, целостности и связанности научного текста является использование специальных слов и словосочетаний. Эти слова позволяют отразить:

- последовательность изложения мыслей (*вначале; прежде всего; затем; во-первых; во-вторых; значит; итак*);
- переход от одной мысли к другой (*прежде чем перейти к; обратимся к; рассмотрим; остановимся на; рассмотрим, перейдем к; необходимо остановиться на; необходимо рассмотреть*);

- противоречивые отношения (*однако; между тем; в то время как; тем не менее*);
- причинно-следственные отношения (*следовательно; поэтому; благодаря этому; согласно с этим; вследствие этого; отсюда следует, что*);
- отношение (*конечно; разумеется; действительно; видимо; надо полагать; возможно; вероятно; по сообщению; по сведениям; по мнению; по данным*);
- итог, вывод (*итак; таким образом; значит; в заключение отметим; все сказанное позволяет сделать вывод; подведя итог, следует сказать; резюмируя сказанное, отметим*).

Для выражения логической последовательности используют сложные союзы; *благодаря тому что; между тем как; так как; вместо того чтобы; ввиду того что; оттого что; после того как; в то время как* и др. Особенно употребительны производные предлоги *в течение; в соответствии с; в результате; в отличие от; наряду с; в связи с; вследствие* и т.п.

В качестве средств связи могут использоваться местоимения, прилагательные и причастия (*данные, этот, такой, названные, указанные, перечисленные*).

В научной речи очень распространены указательные местоимения «*этот*», «*тот*», «*такой*». Местоимения «*что-то*», «*кое-что*», «*что-нибудь*» в тексте научной работы, как правило, не используются.

Для выражения логических связей между частями научного текста используются следующие устойчивые сочетания: *приведем результаты исследования; как показал анализ; на основании полученных данных*.

Для образования превосходной степени прилагательных чаще всего используются слова *наиболее, наименее*. Не употребляется сравнительная степень прилагательного с приставкой *по-* (*повыше, побыстрее*).

Особенностью научного языка является констатация признаков, присущих определяемому слову. Так, прилагательное *следующие*, синонимичное местоимению *такие*, подчеркивает последовательность перечисления особенностей и признаков (например: *Рассмотрим следующие факторы, влияющие на показатели экономической эффективности проекта...*).

1.4. Критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа студента должна продемонстрировать уровень его теоретической подготовки, способность критического осмысления проблемы, умение творчески и самостоятельно использовать существующие методы сбора и обработки информации, в том числе экономико-математические, самостоятельно находить и обосновывать новые оригинальные решения, имеющие практическую значимость.

При предоставлении курсовой работы на рецензирование и оценивание учитывается соответствие её содержания теме, структурированность материала, личный вклад автора и ряд других критериев (таблица 1). Критерии переводятся в баллы согласно шкале, представленной в таблице 2.

Оценка обсуждается на закрытом заседании комиссии, а затем публично объявляется студенту.

Курсовая работа, оцененная на «неудовлетворительно», переделывается частично или полностью в срок, установленный кафедрой.

Курсовую работу с пометкой «на доработку» следует исправить с учетом сделанных замечаний и представить повторно руководителю.

На основании выполненной работы и по итогам защиты преподаватель выставляет оценку в ведомость и зачетную книжку.

Таблица 2 – Шкала перевода баллов в систему оценок

Критерии оценивания и баллы	Оценка			
	«отлично»	«хорошо»	«удовлетв.»	«неудовлетв.»
Степень раскрытия темы, глубина проработки теоретического материала (5-0)	5-4 баллов	3 балла	2 балла	1-0 баллов
Практические исследования и разработки (5-0)	5-4 баллов	3 балла	2 балла	1-0 баллов
Использование ЭММ (3-0)	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Личный вклад автора (3-0)	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Структурированность материала(3-0)	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Постраничные ссылки (3-0)	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Объем и качество реально использованных источников (5-0)	5-4 баллов	3 балла	2 балла	1-0 баллов
Оформление работы и стиль изложения текста (3-0)	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
Презентация и защита курсовой работы (5-0)	5-4 баллов	3 балла	2 балла	1-0 баллов
Итого	35-28 баллов	20-27 баллов	11-19 баллов	менее 10 баллов

Таблица 1 – Критерии оценки курсовой работы

Критерии оценивания	Оценка			
	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»
Степень раскрытия темы, глубина проработки теоретического материала.	В работе представлен критический анализ взглядов различных авторов по вопросам исследуемой проблемы; рассмотрены исторические аспекты проблемы, если это необходимо	Освещение выбранной тематики является неполным или односторонним, отсутствует обоснование выбора той или иной позиции, работ определенных авторов.	В работе дается преимущественно поверхностное описание конкретных фактов, примеров, отдельных цифровых данных, заимствованных из уже хорошо известных литературных источников	Тема не раскрыта или работа написана по другой теме
Практические исследования и разработки	Проведены самостоятельные расчеты, имеющие принципиальное значение для разработки проблемы, а также содержатся практические рекомендации, логически вытекающие из результатов анализа	Проведены самостоятельные расчеты, имеющие значение для разработки проблемы, отсутствует экономическое обоснование сделанных рекомендаций	Отсутствуют самостоятельные расчеты, разработанные рекомендации носят теоретический характер	Отсутствуют самостоятельные расчеты и рекомендации
Личный вклад автора	В тексте работы на основе анализа фактического материала и литературных источников сделаны аргументированные теоретические выводы и обобщения, изложено собственное отношение к точкам зрения, имеющимся в литературе по данному вопросу; имеются самостоятельно разработанные рисунки и таблицы	В тексте работы представлены различные точки зрения на поставленную проблему, однако отсутствует их сопоставление и критический анализ, присутствует определенный объем заимствованной информации без редактирования	В тексте работы присутствуют значительные по объему куски текста, заимствованные из литературных источников. Отсутствует собственное отношение автора к точкам зрения, имеющимся в литературе по данному вопросу	Авторская работа над текстом курсовой работы не чувствуется, текст полностью заимствован из литературных источников.

Критерии оценивания	Оценка			
	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»
Структурированность материала	Структура работы логически выдержана и позволяет достаточно полно раскрыть тему исследования. Структура работы полностью отвечает указанным требованиям, т.е. правильно выполнена рубрикация, объем введения и заключения соответствует указанным нормам, объемы отдельных глав и параграфов сопоставимы друг с другом.	Структура работы логически выдержана и позволяет раскрыть тему исследования, однако имеется ряд структурных ошибок: незначительный объем введения и заключения по сравнению с основным текстом, главы и параграфы сильно отличаются по объему, отдельные главы могут иметь значительную степень детализации, в то время как в других параграфы вообще не выделены	Структура работы логически выдержана, однако имеется ряд ошибок: отсутствие нумерации глав и параграфов, отличия в названиях глав и параграфов в оглавлении и тексте самой работы, нумерация введения и заключения, присвоение номера рубрике в оглавлении и отсутствие этого номера в тексте работы и т.п.	Структура работы логически не выдержана и не позволяет достаточно полно раскрыть тему исследования. Рубрикация текста вообще отсутствует или выполнена неправильно.
Постраничные ссылки	Ссылки указаны во всех необходимых местах и их оформление соответствует требованиям	Ссылки указаны во всех необходимых местах, однако их оформление не соответствует требованиям	Ссылки указаны не во всех необходимых местах, однако их оформление не соответствует требованиям	Постраничные ссылки в работе вообще отсутствуют.
Объем и качество реально использованных источников	Количество использованных источников 30 и более, среди использованной литературы преобладает научная литература (монографии, труды классиков) и периодические издания.	Количество использованных источников не менее 20, среди использованной литературы преобладают учебники и учебные пособия, хотя имеется и научная литература и периодические издания	Количество использованных источников 10-20, среди использованной литературы преобладают учебники и учебные пособия и ссылки на интернет-ресурсы	Количество использованных источников менее 10.
Оформление работы и стиль изложения текста	Работа полностью оформлена в соответствии с требованиями СФУ СТО–4.2–07–2014 и в ней отсутствуют грамматические	Работа полностью оформлена в соответствии с требованиями СФУ СТО–4.2–07–2014, однако имеются ошибки в оформлении	Имеются значительные погрешности в оформлении (несоблюдение требований к размеру шрифта, интервалу,	Имеются грубые ошибки в оформлении, большое количество грамматических ошибок

Критерии оценивания	Оценка			
	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»
	ошибки и опечатки	и опечатки, хотя их количество незначительно	полям листа, небрежное оформление рисунков), большое количество ошибок и опечаток.	и опечаток; стиль изложения текста не является научным
Презентация и защита курсовой работы	<ul style="list-style-type: none"> • студент глубоко и всесторонне владеет темой курсовой работы; • уверенно, логично, последовательно и грамотно излагает результаты собственных исследований; • опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью проектного менеджера; • умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им бизнес-идеи; • делает выводы и обобщения; • свободно владеет системой экономических понятий в сфере проектного управления 	<ul style="list-style-type: none"> • студент уверенно владеет темой курсовой работы; • грамотно и по существу излагает результаты исследований, опираясь на знания основной литературы; • не допускает существенных неточностей; • увязывает усвоенные знания с практической деятельностью проектного менеджера; • делает выводы и обобщения; • владеет системой экономических понятий в сфере проектного управления 	<ul style="list-style-type: none"> • студент слабо ориентируется в вопросах темы курсовой работы; • усвоил только ключевые аспекты дисциплины, по существу излагает их, опираясь на знания только основной литературы; • допускает существенные ошибки и неточности; • испытывает затруднения в практическом применении полученных знаний; • затрудняется в формулировании выводов и обобщений; • частично владеет системой экономических понятий в сфере проектного управления 	<ul style="list-style-type: none"> • студент не владеет темой курсовой работы; • не усвоил значительной части программного материала по дисциплине; • допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении экономических проблем; • испытывает трудности в практическом применении знаний; • не может аргументировать научные положения; • не формулирует выводов и обобщений

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

2.1. Структура курсовой работы

Курсовая работа имеет выработанную схему, то есть обязательные элементы (части), располагаемые в определенной последовательности. К таким обязательным элементам относятся (в порядке их представления в работе):

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- введение;
- основная часть;
- список использованных источников;
- приложения.

Титульный лист курсовой работы является первым листом и оформляется в соответствии с требованиями СФУ СТО-4.2-07-2014 «Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности» (Приложение В).

Содержание (оглавление) является второй по порядку страницей курсовой работы. Оно должно включать перечень основных структурных элементов и оформляется в соответствии с требованиями СФУ СТО-4.2-07-2014 «Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности».

Введение к курсовой работе отражает обоснование актуальности темы и краткую характеристику состояния проблемы, перечень вопросов, которые требуют разрешения. Оно должно включать следующие элементы:

Актуальность темы, в которой кратко излагается современное состояние рассматриваемой проблемы (подтверждаемое статическими данными или оценками экспертов в данной области), её роль в проектном управлении, необходимость её изучения и исследования.

Объект исследования – предприятие или организация, данные которых исследуются в работе и используются в качестве информационной базы.

Предмет исследования – проблема (круг вопросов), которые исследуются в работе на примере объекта исследования.

Цель работы – изучение, анализ состояния или оптимизация предмета исследования применительно к объекту исследования.

Задачи, поставленные в работе - вытекают непосредственно из цели работы, являются её элементами (этапами достижения цели). Как правило, исходя из задач исследования, строится структура работы (план, содержание). Поэтому задачи исследования формулируются на основании наименований разделов и подразделов (параграфов) рубрикации. Формулировки задач обычно начинаются глаголами: *изучить, рассмотреть, осуществить, выполнить, оптимизировать* и т.п. Число задач в курсовой работе может быть несколько (не менее двух), как правило, – 3-5.

Степень изученности проблемы. Кратко указываются фамилии авторов, внесших наиболее ощутимый вклад в разработку проблемы и описанием достигнутых ими результатов и указанием нерешенных вопросов.

Методический инструментарий. Перечень основных методов исследования, используемых в работе, позволивших провести анализ состояния проблемы и объекта исследования, а также сделать выводы и разработать проектные решения.

Структура работы. В последнем абзаце введения необходимо указать: количество страниц работы, количество приложений, источников использованной литературы, таблиц и рисунков.

Изложенные требования затрагивают различные аспекты курсовой работы, которые решаются на различных стадиях работы над курсовой работой, поэтому введение, как правило, окончательно дорабатывается в последнюю очередь – после завершения всей работы. Общий объем введения – 2-3 страницы.

Основная часть предусматривает всестороннее раскрытие содержания избранной темы, её важнейших вопросов и проблем. Она состоит из трех частей: теоретической, проектной и расчетной. Подробное содержание частей курсовой работы рассмотрено в п. 2.2.

Основные результаты, полученные в курсовой работе, оформляются в виде выводов после каждой главы. Выводы - это еще более краткий пересказ работы (каждой главы в отдельности). Занимают 1 - 1,5 страницы и нумеруются. После каждой главы может быть 4 – 7 пунктов выводов. Размер одного вывода примерно - один абзац (5 - 10 строк). Они должны отражать самые важные и интересные результаты работы и могут отвечать на вопросы: что автором сделано, проанализировано, выявлено, достигнуто и т.д.

При этом необходимо соблюдать следующие правила:

1. Выводы должны быть нетривиальными (вывод «Товар - это продукт труда, предназначенный для продажи и обмена» и так очевиден).
2. В качестве выводов следует формулировать полученные в данной главе (параграфе) конечные результаты, а не промежуточные.
3. При формулировании выводов нецелесообразно приводить положения, которые не важны для изложения последующего материала и не «вытекают» из цели работы.

Заключение курсовой работы в отличие от введения имеет свои особенности составления. В заключении необходимо отразить итог проделанной работы, сделать выводы и умозаключение по конкретным вопросам, которые необходимо было исследовать в курсовой работе. Очень важно выразить в заключении собственное мнение, указать выявленные в ходе анализа проблемы и преимущества. Выразить собственное видение проблемы и раскрыть содержание проекта, который был предложен как способ решения проблемы. В заключении следует привести результаты экономических расчетов.

Заключение курсовой работы, как правило, начинается со следующих слов: «таким образом», «исходя из проделанной работы, можно сделать следующие выводы», «на основании вышеизложенного...», и т.п. Затем следуют собственные выводы автора, как по теоретической части, так и по проектной и расчетной частям. Дается оценка положения дел на объекте исследования, в зависимости от тематики и направленности курсовой работы. Кратко излагаются основные проблемы и пути их решения.

В курсовой работе оценивается авторская оригинальность изложения информации, умение самостоятельно осуществлять выводы и проводить комплексный анализ, а также применять научную терминологию.

Список использованных источников. В данный список следует включать не только цитируемые и упомянутые произведения, но и те с которыми студент ознакомился в процессе подготовки работы.

В начале списка помещают законы РФ, Указы Президента, документы Правительства, инструктивно-нормативные материалы. Далее литературные источники располагаются в алфавитном порядке. Данные об источниках приводятся на языке оригинала.

Список использованных источников формируется на основе ссылок в основной (текстовой) части. Ссылка на библиографические источники приводится с указанием номера источника в квадратных скобках в конце предложения перед точкой. Общее количество использованных источников при выполнении курсовой работы должно составлять не менее 30 (на оценку «отлично»).

Приложения могут формироваться в нескольких случаях:

- при значительной перегрузке основного текстового содержания графическим и табличным информационным материалом;
- при наличии большого объема различных вычислений рутинного характера, мало связанного с основной направленностью работы;
- при наличии различных справочных и исходных материалов, а также форм, анкет, справок, бланков, инструкций или положений, носящих вспомогательный характер.

В этих случаях «излишний» материал выносят в соответствующее приложение, сделав в основном содержании необходимую ссылку, например (Приложение А). При необходимости повторной ссылки на уже упомянутое приложение и любой другой (в том числе литературный) источник форма ссылки несколько видоизменяется, к примеру: см. Приложение А, или в тексте: см. рис. 4, см. табл. 8 и т.п.

Примерная структура курсовой работы с указанием объема отдельных элементов приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Структурные элементы курсовой работы и их объём

Структурный элемент курсовой работы	Ориентировочный объем элемента в страницах	Ориентировочный объем элемента в процентах	Нумерация страниц
Титульный лист (Приложение Г)	1	1	не нумеруется, но входит в общее число страниц
Содержание	1	1	нумеруется и входит в общее число страниц
Введение	2-3	4	то же
Теоретическая часть (первая глава)	20	29	то же
Проектная часть (вторая глава)	20	29	то же
Расчетная часть (третья глава)	20	29	то же
Заключение	2	3	то же
Список использованных источников	2-3	4	то же
Приложения	10-30	-	нумеруются, но не входят в общее число страниц
Итого	70	100	

2.2. Содержание курсовой работы

2.2.1. Теоретическая часть курсовой работы (1 глава).

Эта часть работы носит теоретический характер и разрабатывается с использованием обширной монографической и учебной литературы. Она состоит из трех параграфов, последовательно раскрывающих теорию проблемы, вынесенной в заглавие курсовой работы, объем каждого из которых должен составлять 6-7 страниц. Текст должен обязательно сопровождаться ссылками на источники литературы, а сама первая часть должна завершаться краткими выводами по рассмотренной теории. Главное требование при написании теоретической части – это показать, как отражаются эти проблемы в литературе по вопросам теории проектного управления, осветить разные точки зрения и сделать критический анализ. Теоретическая основа исследования обязательно должна включать изучение и использование научных трудов отечественных и зарубежных авторов.

Обзор должен полно и систематизировано отражать состояние предмета исследования, а содержащиеся в нем сведения должны позволять объективно оценивать научно-прикладную значимость изучаемой проблемы, правильно выбирать пути и средства достижения цели, поставленной в работе.

Изложение теории должно соответствовать современному уровню развития науки управления. Рекомендуется использовать только литературу последних лет издания.

По каждому из вопросов желательно излагать мнения различных авторов, выполнять их сравнительный анализ, выяснять противоречия и делать обобщающие выводы из проводимого обзора.

Каждую тему курсовой работы рассматривать с позиций современности, теоретические положения сопровождать статистическими данными (если они имеются и необходимы), примерами из практики проектного управления. Необходимо продемонстрировать умение самостоятельно формулировать выводы на основе изученной литературы, собранного, обработанного и изложенного материала.

В первом параграфе теоретической части необходимо рассмотреть особенности проекта как объекта управления. Изучение различных граней в системе управления проектом составляет ядро данного параграфа. Проводится критический анализ дефиниции «проект», делается обзор основных подходов к формулированию данного понятия. Рассматриваются особенности применения категории «проект» в различных сферах и областях (государственные проекты, коммерческие проекты, социальные проекты и др.)

Во втором параграфе теоретической части необходимо показать, как во времени различные ученые подходили к изучению феномена проектного управления, т.е. охарактеризовать эволюцию путей и подходов, а также вариантов решения. Изучение теории вопроса и анализ его современного состояния осуществляется непосредственно при работе с научной литературой (монографиями, статьями в периодической печати, учебниками, тезисами докладов, библиографическими, информационными, реферативными изданиями и т.д.).

Для этого в данном параграфе, по результатам сравнительного анализа из первого параграфа необходимо отразить, например: сущность предмета исследования, его классификацию и разновидности, основы концептуальных идей, систему и процесс управления, подходы и принципы, факторы и информационно-технические решения. В общем, отразить все, что дает полное представление о характеристиках проектного управления на данном этапе.

Важно найти правильные ориентиры при поиске литературы по теме. Как правило, ориентирами являются грамотно сформулированные гипотеза и цель исследования. При этом сбор теоретической информации ведется ретроспективно - от современных источников к более старым. Кроме того, изучение материала нужно начинать с наиболее фундаментальных работ. В дальнейшем необходимо продолжить поиск теоретических источников в направлении от общего к частному, т.е. от базисных положений к более конкретным.

Целесообразно обращаться к источникам, авторы которых обладают

максимальным научным авторитетом в данной области. Задача автора курсовой работы – если не найти самостоятельную позицию, то хотя бы выбрать ту, которая бы опиралась на все лучшее, что можно почерпнуть из авторитетных источников.

В третьем параграфе теоретической части дается подробная характеристика основных инструментов проектного управления с той точки зрения, которая близка автору курсовой работы.

Здесь логическим завершением является вывод о сфере и возможностях применения того или иного инструмента, степени изученности и разработки на сегодняшний момент.

Обязательно необходимо привести обобщающую схему (рисунок или таблицу), дающую целостное представление о системе современных инструментов проектного управления.

Информация, полученная из литературных источников, может использоваться в тексте работы прямо или косвенно. Косвенно – либо внутри авторского текста в переработанном виде, либо косвенно в виде цитат, т.е. пересказа в произвольной форме содержания источника со ссылкой на него, но без кавычек. Если в тексте используются прямые цитаты, их следует обязательно брать в кавычки и давать ссылку. Цитаты позволяют с максимальной точностью передать авторскую мысль с целью её дальнейшего использования для обоснования собственных доводов или для полемики с автором. Цитаты привлекают и для иллюстрации собственных суждений.

2.2.2. Проектная часть курсовой работы (2 глава)

Проектная часть является базовой частью курсовой работы, содержащей основное описание разрабатываемого проекта при помощи различных инструментов.

Содержание проектной части определяется особенностями и спецификой деятельности конкретного объекта (организации), для дальнейшего функционирования которой разрабатывается проект развития. Однако во всех случаях в проектной части решаются следующие задачи: описание содержания проекта развития, построение иерархической структуры работ по этому проекту, оценка ресурсного обеспечения проекта и инвестиционных возможностей организации по его реализации.

В первом параграфе проектной части приводится общая организационно-экономическая характеристика объекта исследования (предприятия), дается общее описание рыночного положения и действующей стратегии, а также рассматриваются основные, наиболее реальные перспективы развития.

1. Общие сведения об организации

В данном пункте должно быть отражено:

- название, организационно-правовая форма (ее преимущества и недостатки);
- виды и направления деятельности организации (отраслевая

принадлежность, производимая или реализуемая продукция, оказываемые услуги) – указывать только *реально осуществляемые*;

- количество учредителей, уставной капитал, ответственность учредителей и условия банкротства;
- место расположения организации;
- основные потребители товаров или услуг организации;
- информация о целях и задачах организации.

Сводную информацию об организации целесообразно представить в виде паспорта (таблица 4).

Таблица 4 – Паспорт организации

Краткое название	Характеристика
Наименование юридического лица	
Организационно-правовая форма	
Вид собственности	
Юридический адрес	
Основной государственный регистрационный номер ОГРН	
Дата присвоения ОГРН	
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН	
Отраслевая принадлежность (по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности - ОКВЭД)	
Правовые основания деятельности: (устав, лицензия, свидетельство о государственной регистрации и т.д., дата выдачи, сроки действия)	
Основные виды деятельности, их структура	

2. История развития организации

Здесь необходимо представить срез ключевых событий в деятельности организации со времени её образования до настоящего времени, оказавших важное влияние на современное положение и состояние дел в организации. Форма изложения раздела представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Ключевые вехи в истории развития организации

Период	Ключевое событие	Изменения, произошедшие в организации	Результат
<i>Технологическая/производственная сфера</i>			
1.			
2.			
...			
<i>Организационно-правовая сфера</i>			
1.			
2.			
....			
<i>Маркетинговая сфера</i>			
1.			
2.			
...			

¹Примечание: форма таблицы носит **примерный характер** и может быть изменена в зависимости от особенностей развития исследуемой организации.

3. Целевые ориентиры деятельности организации

Основные цели деятельности организации необходимо сформулировать по основным направлениям деятельности (таблица 6).

Формулировка целей должна соответствовать критериям SMART - принципа (цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными между собой, реалистичными, ограниченными по времени). Для оценки «вклада» подцелей в достижение генеральной цели, все цели ранжируются по приоритетности (выставляется рейтинг цели).

Таблица 6 – Перечень целей и задач организации

Наименование цели ¹	Рейтинг ²
Генеральная цель:	1,0
1. Производственная/операционная деятельность:	0,2
1.1.	0,08
1.1.1	0,01
1.1.2.	0,02
1.1.3.	0,02
1.1.4.	0,03
1.2	0,12
1.2.1	0,02
1.2.2.	0,1
2. Маркетинговая деятельность:	...
2.1.	
2.2.	
...	
3. Деятельность по управлению человеческими ресурсами:	
4. Финансово-экономическая деятельность:	
5. Снабженческо-логистическая деятельность:	
6. Инновационно-технологическая деятельность:	
7. Сбытовая деятельность:	
8. Административно-хозяйственная деятельность:	

¹В таблице должны быть указаны формулировки каждого вида целей и задач

²Сумма рейтинговых оценок значимости целей должна быть равна 1,0. В таблице указаны условные значения рейтинга

В формулировке каждой цели, представленной в таблице 6, должен быть указан критерий оценки её достижения и контрольный период (срок, к которому, или по истечении которого цель должна быть достигнута).

Далее необходимо систематизировать всю совокупность целей организации, используя модель «Дерева целей» (рисунок 1).

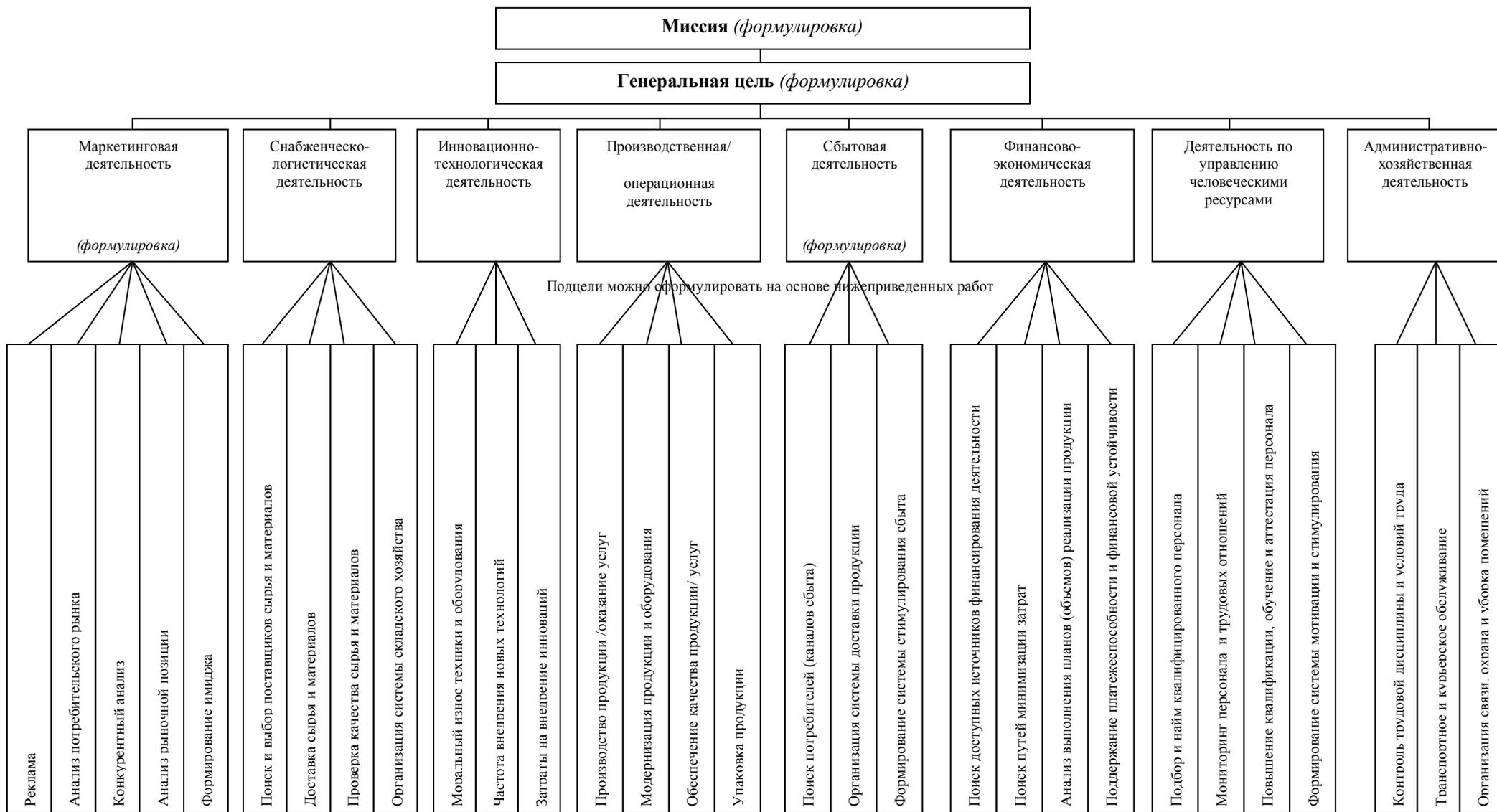


Рисунок 1 – Модель «Дерева целей» организации

4. Анализ соответствия целей факторам внешней среды

Как правило, выделяют шесть самостоятельных групп факторов внешнего окружения: социальные, технологические, экономические, политические факторы (СТЭП-факторы), а также рыночные факторы и факторы конкуренции (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ соответствия целей организации факторам внешней среды

Факторы внешней среды	Основные цели «Организации»	Проблемы (угрозы)	Перспективы (возможности)
Социальные <i>(перечислить конкретные факторы)</i>			
Технологические <i>(перечислить конкретные факторы)</i>			
Экономические <i>(перечислить конкретные факторы)</i>			
Политические <i>(перечислить конкретные факторы)</i>			
Рыночные <i>(перечислить конкретные факторы)</i>			
Факторы конкуренции <i>(перечислить конкретные факторы)</i>			

По результатам анализа необходимо сделать вывод о реалистичности поставленных (заявленных) целей организации, резюмировать перечень потенциальных проблем (угроз), которые могут возникнуть в ходе реализации целей, а также обозначить перспективные направления (возможности) для развития.

Здесь также целесообразно представить краткое описание действующей стратегии организации.

Соответственно, во втором параграфе главы предложенный проект может иметь различную направленность:

- как проект использования организацией возможностей для развития;
- как проект, предусматривающий механизм защиты от потенциальных угроз.

Во втором параграфе проектной части содержится описание предлагаемого проекта развития организации, с использованием ряда инструментов детализации.

1. Формирование концепции проекта

Инициация проекта состоит в разработке устава и предварительной констатации содержания проекта. В данном подпункте выдвигается проектная инициатива и фиксируется в Уставе проекта, содержащем следующие параметры (таблица 8).

Таблица 8 – Концепция разрабатываемого проекта (Устав проекта)

№ п/п	Основные параметры проекта	Описание параметров проекта
1	Полное наименование проекта	
2	Обоснование целесообразности проведения проекта (причины инициации проекта)	
3	Цели проекта	
4	Содержание проекта (задачи и основные мероприятия, механизм их реализации)	
5	Критические факторы успеха	
6	Результат проекта	
7	Бюджет проекта	
8	Сроки реализации проекта	
9	Источники финансирования	
10	Ограничения и допущения проекта	

Основываясь на выдвинутой проектной инициативе, определяются жизненный цикл проекта фазы и его основные этапы. Результат заносится в таблицу 9.

Таблица 9 – Содержание фаз жизненного цикла разрабатываемого проекта

Основные характеристики фазы	Фазы жизненного цикла проекта			
	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение
Начало фазы				
Окончание фазы				
Перечень основных работ				
Ключевые вехи				
Сложности				

2. Анализ осуществимости проекта

На данном этапе проводится предварительный анализ осуществимости проекта. Для этой цели используется экспертная оценка следующего типа:

- определение факторов, которые могут в значительной степени повлиять на успешность выполнения проекта

- расположение (ранжирование) факторов в порядке убывания приоритетности
- оценка весомости (значимости) каждого из перечисленных факторов (сумма весов всех факторов должна быть равна единице)
- проект оценивается экспертами по каждому из факторов (критериев оценки). Используемая шкала – от 0 до 10 баллов, где 10 баллов – максимальная оценка фактора.
- экспертная оценка влияния каждого фактора получается путем перемножения веса (значимости) каждого фактора (W_i) на его бальную оценку (B_i). Интегральная экспертная оценка осуществимости проекта определяется как сумма произведений ($\sum_{i=1}^n W_i \cdot B_i$) и заносится в таблицу 10.

Таблица 10 – Результаты экспертной оценки осуществимости разрабатываемого проекта

№ п/п	Фактор			Оценка степени влияния фактора ($W_i \cdot B_i$)
	Наименование фактора	Вес фактора (W_i)	Бальная оценка фактора (B_i)	
1.				
2.				
3.				
...				
n				
Интегральная оценка осуществимости проекта $\sum_{i=1}^n W_i \cdot B_i$				

Близость полученной интегральной оценки осуществимости проекта к 10 баллам свидетельствует о благоприятных возможностях реализации проекта, и соответственно его осуществимости по оценкам экспертов.

3. Определение стейкхолдеров проекта и их анализ.

На основании основных целей проекта (см. табл. 8, стр.3) необходимо определить и стейкхолдеров проекта. Целесообразно составить наиболее полный список стейкхолдеров, проанализировать для каждого из них положительные и отрицательные последствия от выполнения проекта (как в период работы над проектом, так и после его завершения). Необходимо также рассмотреть возможный вклад стейкхолдеров в осуществление проекта, а также возможное противодействие в случае, когда проект имеет некоторые отрицательные последствия для стейкхолдера. Результаты анализа групп влияния, интересы которых необходимо учитывать при осуществлении проекта, целесообразно представить по форме таблицы 11.

Таблица 11 – Анализ стейкхолдеров разрабатываемого проекта

Стейкхолдеры	Положительные для проекта моменты	Отрицательные для проекта моменты	Что в проекте направлено на смягчение отрицательных моментов

Далее необходимо указать не только формальные цели стейкхолдеров, но, и по возможности выявить их неявные цели (таблица 12).

Таблица 12 - Анализ целей стейкхолдеров разрабатываемого проекта

Стейкхолдеры	Цели стейкхолдеров	Цели проекта	Примечание

4. Планирование содержания проекта

Планирование содержания (scope) начинается с описания структуры проекта, то есть описания входящих в проект работ и взаимосвязей между ними. Деление разрабатываемого проекта на целесообразные и обозримые частичные задачи является существенным шагом в начале процесса планирования содержания проекта. Исходным и главным плановым документом, служащим основанием для всех остальных планов, является структурный план проекта.

Структурный план проекта – WBS (Work Breakdown Structure) представляет собой стройную иерархическую декомпозицию проекта на составные части (элементы, модули) необходимые и достаточные для планирования и контроля осуществления проекта.

Каждая часть проекта (рабочий пакет) должна иметь ответственного исполнителя и быть четко описана. В общем случае, описание проекта должно содержать:

- название рабочего пакета;
- идентификационный номер пакета;
- описание пакета;
- фамилию ответственного за пакет и/или его непосредственного исполнителя
- срок выполнения работ, содержащихся в пакете;
- требуемые ресурсы.

В результате должен быть сформирован граф с декомпозицией не менее чем до третьего уровня. Количество пакетов работ должно быть не менее пятнадцати (рисунок 2).

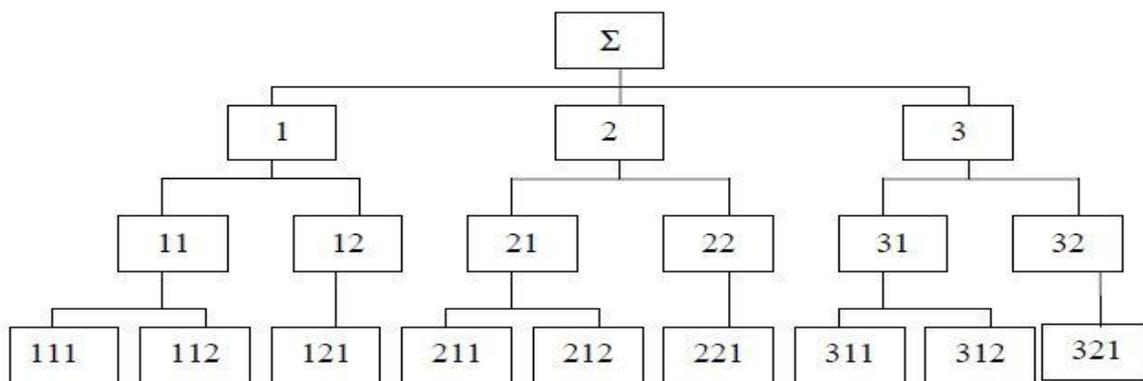


Рисунок 2 – Примерная форма структурного плана проекта (WBS)

Определить все взаимосвязи в объемных и сложных проектах возможно только при систематическом подходе к их определению. На практике используется два основных метода:

- наиболее употребительным является способ, в котором планирование начинают с конца проекта и идут шаг за шагом к его началу. Для каждой конкретной работы определяют все предшествующие действия (работы). Которые должны быть завершены, чтобы можно было приступить к её выполнению;

- другой, менее употребительный способ, заключается в том, что начинают с первой от старта проекта работы и определяют все последующие работы, к которым можно приступить.

Удобно вначале составить укрупненный процессный план проекта (рисунок 3), а затем постепенно разворачивать каждый блок.

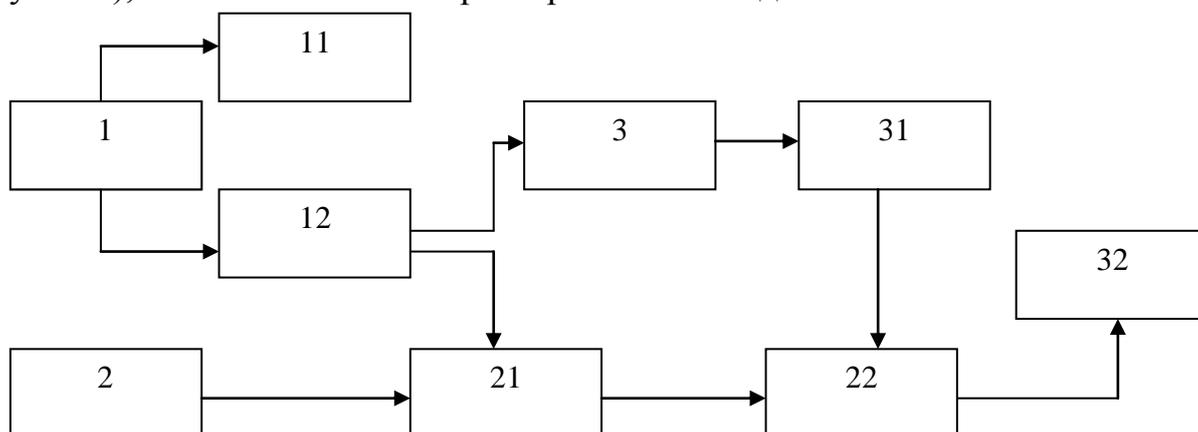


Рисунок 3 – Примерная форма процессного плана проекта (фрагмент)

Дальнейшее планирование проекта целесообразно сконцентрировать на расстановке основных вех проекта.

Веха (milestone) – задача, достижение результата которой особенно важно для проекта. Вехой может быть завершающая задача фазы. Как правило, веха используется для обозначения окончания основных этапов проекта.

Для начала нужно определить ключевые вехи. Они могут быть двух типов. Первый тип – это вехи, связанные с внешними обязательствами или сроками (например, сроки выдачи результатов заказчику, сроки представления материалов на выставку и т.п.). Ко второму типу относятся внутренние вехи, которые являются критическими точками прогресса проекта (например, сроки поиска помещений, сроки закупки оборудования и т.п.). Далее, для каждой вехи необходимо определить критические работы, которые должны быть обязательно выполнены для достижения вехи проекта. Желательно также четко определить критерии завершения этапа и критерии успеха.

В целом, план вех служит костяком для исходного базового календарного плана проекта. Таблица вех может быть составлена по нижеприведенной форме (таблица 13).

Таблица 13 – Описание основных вех разрабатываемого проекта

Веха проекта	Критические работы	Плановый срок	Ответственный	Критерии выполнения и факторы успеха	Примечание
1.	1.1.				
	1.2.				
	...				
2.	2.1.				
	2.2.				
	...				
...					

В третьем параграфе проектной части распределяются основные роли и работы между участниками проекта, обосновывается перечень необходимых для реализации предлагаемого проекта ресурсов, производится расчет достаточности собственных инвестиционных возможностей организации для реализации данного проекта.

1. Формирование организационной структуры проекта.

Для обеспечения эффективного управления проектом необходимо знать, какая организация (исполнитель) ответственна за каждый пакет или уровень дерева работ (WBS). Это может быть сделано с помощью схемы организационной структуры исполнителей проекта (OBS), где руководитель проекта находится на верхнем уровне, а на более низких уровнях последовательно располагаются отделы, требуемые для функционального управления работами, или отдельные исполнители, привлекаемые для реализации отдельных пакетов работ (рисунок 4).

Цель OBS состоит в указании не только исполнителей работ для каждого пакета, но и в определении подразделений организации, ответственных за выполнение соответствующих работ.

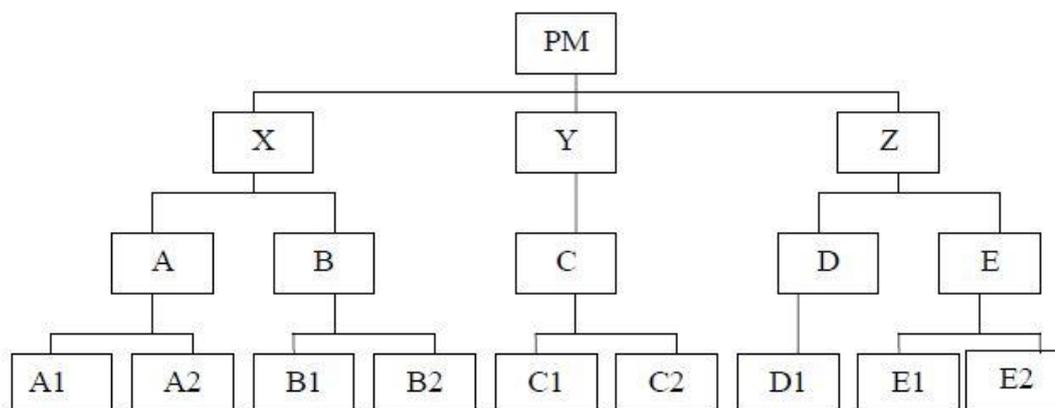


Рисунок 4 – Организационная структура исполнителей разрабатываемого проекта (OBS)

Следующим этапом является увязка пакетов работ (WBS) с организациями-исполнителями (OBS) на основе построения матрицы ответственности (рисунок 5).

Количество видов ответственности в матрице может быть различным в зависимости от специфики проекта и его организации. Кроме того, в ней могут быть отображены роли людей, не задействованных непосредственно в проекте, но которые могут оказывать поддержку в работе команды. Рекомендуется ограничиться небольшим набором легких для описания и понимания видов участия. Например, наиболее важную роль в любой детальной работе играет непосредственно ответственный за ее выполнение, но в матрице должны быть отображены и те люди или организации, которые обеспечивают поддержку работ этого исполнителя, а также те, кто будет осуществлять оценку и приемку работ. В качестве отражения вида участия в проекте могут быть приняты:

- И – ответственный исполнитель,
- И – исполнитель,
- П – приемка работ,
- КО – координация работ,
- К – контроль,
- С – согласование и т.п.

WBS \ ORG			X				Y		Z			PM
			A		B		C		D	E		
			A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	E1	E2	
1	11	111	И								И	
		112				И						
	12	121			И							
2	21	211				С			И		И	
		212		И								
	22	221				И						
3	31	311	С				И					
		312						И				
	32	321					С			И	К	

Рисунок 5 – Матрица ответственности

2. Разработка ресурсного плана проекта

Ресурсы выступают как обеспечивающие компоненты работ по проекту, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование, программное обеспечение и т. д.

Соответственно с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах и рассчитать методами календарного планирования потребности в проекте в целом.

Имеются два основных метода планирования ресурсов проекта: ресурсное планирование при ограничении по времени; планирование при ограниченных ресурсах.

Первый подход – ресурсное планирование при ограничении по времени - предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на период перегрузок с целью определения общей потребности в ресурсах различного типа.

Второй подход – планирование при ограниченных ресурсах - предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. Имеющиеся ресурсы распределяются между работами и впоследствии выявляются дефицитные и избыточные ресурсы.

Ресурсное планирование позволяет:

- оценить потребность в ресурсах конкретного вида;
- спланировать рациональное распределение ресурсов во времени;

- определить части проекта, являющиеся критическими с точки зрения потребностей в ресурсах;
- оценить суммарную стоимость проекта (бюджет проекта);
- контролировать расходование ресурсов при выполнении проекта.

Таблица 14 - Ресурсное обеспечение проекта

Позиция структурного плана (WBS)	Перечень ресурсов (оборудование, инструменты, программное обеспечение и т.д.)	Оценка стоимости	Когда потребуется

Основываясь на всех вышеперечисленных элементах строится структура потребляемых ресурсов (RBS - Resource Breakdown Structure). Для анализа средств, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта структурируются ресурсы различных типов. Иерархически построенный граф (форма графа RBS похожа на форму графов WBS и ORG) фиксирует необходимые на каждом уровне ресурсы для реализации проекта. Например, на первом уровне определяются материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы.

Финансовые ресурсы образуют структуру стоимости (ABS – Account Breakdown Structure). Уровень детализации в каждом конкретном случае определяется спецификой разрабатываемого проекта.

3. Оценка достаточности инвестиционных возможностей организации для реализации проекта

В удовлетворительной структуре баланса собственный капитал должен покрывать все долгосрочные активы, а оборотные активы должны обеспечиваться за счет собственного оборотного капитала и заемного капитала. Таким образом, заемный капитал разумно авансирован в покрытие более ликвидной части активов на случай необходимости срочного возврата долгов, поэтому самая низколиквидная часть оборотных активов должна покрываться собственным капиталом (таблица 15).

Таблица 15 - Удовлетворительная структура баланса

	Собственный капитал	Заемный капитал
Долгосрочные активы (ДА)	Долгосрочные активы (ДА)	-
Оборотные активы (ОА)	Собственные оборотные активы (СОА) или рабочий капитал (РК)	Заемные оборотные активы (ЗОА) или ЗК
Нефинансовые активы (НФА)	Нефинансовые активы (НФА)	-
Финансовые активы (ФА)	Собственные финансовые	Заемные финансовые активы

	Собственный капитал	Заемный капитал
	активы (СФА) или финансовый капитал (ФК)	(ЗФА) или ЗК

Собственные финансовые активы, финансируемые за счет собственного капитала, представляют собой собственные оборотные средства в традиционной терминологии и численно равны рабочему капиталу (РК). При отрицательном значении рабочего капитала средств для формирования собственных долгосрочных активов будет не хватать.

$$РК = СОА = СК - ДА = ОА - ЗК \quad (1)$$

Аналогично, в составе финансовых активов (ФА) выделяются собственные (СФА) и заемные (ЗФА), которые также финансируются за счет собственного и заемного капитала. Собственные финансовые активы, источником которых выступает собственный капитал, получают название финансового капитала (ФК).

В удовлетворительной структуре баланса все нефинансовые активы собственные, а финансовые активы покрывают весь заемный капитал. При отрицательном значении финансового капитала не будет хватать средств для финансирования проекта развития организации.

(2)

$$ФК = СФА = СК - НФА = ФА - ЗК$$

Анализ инвестиционного состояния организации должен быть увязан с движением рабочего и финансового капитала. Из таблицы 15 следует, что рабочий капитал включает собственные оборотные финансовые и собственные оборотные нефинансовые активы. Финансовый капитал включает собственные оборотные финансовые активы и собственные внеоборотные финансовые активы. Переход от финансового капитала к рабочему регулируется следующей формулой:

$$СК - ДНА = РК + ДФА = ФК + ОНА \quad (3)$$

Сущность заключается в том, что превышение одного показателя над другим зависит исключительно от выбранного направления развития, инвестиционного («завтрашнего»), либо основного («сегодняшнего»):

$$\begin{aligned} 1) & \text{Если } РК > ФК > 0, \text{ то } СК - ДНА > ОНА > ДФА > ЗК - ОФА; \\ 2) & \text{Если } ФК > РК > 0, \text{ то } СК - ДНА > ДФА > ОНА > ЗК - ОФА. \end{aligned} \quad (4)$$

Таким образом, для проверки «достаточности» финансовых ресурсов для реализации проекта развития организации необходимо рассчитать объемы рабочего и финансового капитала (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка рабочего и финансового капитала организации

Показатели		Период ¹		
Наименование	Усл. обоз.	1 -год	2-год	3-год
Рабочий капитал, тыс. руб.	РК			
Финансовый капитал, тыс. руб.	ФК			
Оборотные нефинансовые активы, тыс. руб.	ОНА			
Долгосрочные финансовые активы, тыс. руб.	ДФА			
Долгосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	ДФВ			
Экономические активы, тыс. руб.	ЭА			
Нематериальные активы, тыс. руб.	НА			
Доля нематериальных активов, %	НА/ЭА			
Доля долгосрочных вложений, %	ДФВ/ЭА			

¹ оценка производится за 3 последних года функционирования организации

Инвестиционная деятельность свидетельствует о том, что если финансовый капитал больше рабочего капитала и принимает положительные значения, то собственный капитал покрывает все долгосрочные нефинансовые активы (основные средства и нематериальные активы) и долгосрочные финансовые активы (долгосрочные финансовые вложения ДФВ, долгосрочная дебиторская задолженность ДДЗ). Однако собственного капитала может быть не достаточно для ведения текущей деятельности. Для этих целей может привлекаться заемный капитал. Направление развития основной деятельности, наоборот, соответствует тем предприятиям, которые за счет собственного капитала покрывают, помимо ДНА, оборотные нефинансовые активы (расходы будущих периодов, товарно-материальные запасы), то есть расходы на всю текущую деятельность. В этом случае может быть не достаточно собственных средств для финансирования реализации проекта развития организации.

Таким образом, в качестве основы для индикатора достаточности финансовых ресурсов для реализации проекта развития организации целесообразно использовать финансовый капитал (ФК). Денежные активы отличаются от остальных ликвидных активов тем, что на трансформацию последних в денежные средства все-таки требуется некоторое время. Величина превышения собственного капитала над нефинансовыми активами называется чистым кредитованием (ЧК), а превышение нефинансовых активов над собственным капиталом – чистым заимствованием. Следовательно, ФК может принимать одно из трех значений:

1. $ФК > 0$ – чистое финансирование (собственные денежные средства можно вкладывать в реализацию проекта);
2. $ФК = 0$ – рабочий капитал (собственные денежные средства ограничены);
3. $ФК < 0$ – чистое заимствование (недостаток собственных средств в денежной форме и необходимость привлечения заемных для реализации проекта развития).

4. Построение календарного графика проекта.

Календарный график строится на основе так называемой диаграммы Гантта (Gantt).

Диаграмма Гантта - это линейный график, задающий сроки начала и окончания взаимосвязанных работ, с указанием ресурсов, используемых для их выполнения.

На диаграмме Гантта линии, обозначающие работы проекта отражают относительную продолжительность работ. Основное достоинство диаграммы Гантта - наглядное представление работ, выполняемых одновременно. Кроме того, она позволяет достаточно просто оценить загруженность ресурсов.

В качестве исходных данных для построения диаграммы Гантта используются:

- структура работ проекта (рисунок 4,5);
- состав используемых ресурсов и их распределение между работами (таблица 14)
- реальные (календарные) даты, к которым привязываются моменты начала и завершения работ и проекта в целом.

Для построения диаграммы Гантта можно использовать любой сервис, например MS Project.

5. Построение матрицы гибкости проекта.

Матрица гибкости проекта (таблица 17) является простым инструментом для принятия вариантов решений относительно объема работ, ресурсов и графика в процессе планирования проекта. Матрица используется для прояснения того, какие ограничения являются гибкими, а какие цели должны быть обязательно достигнуты.

Достоинства матрицы:

- помогает сфокусировать процесс принятия решений на ранней стадии планирования проекта;
- помогает установить согласие всех функциональных групп относительно приоритетов;
- является руководством при выборе альтернатив решений во время всего проекта.

Таблица 17 – Матрица гибкости проекта

Параметры проекта	Негибкие (наиболее критичные)	Приспособляемые (обсуждаемые)	Приемлемые (допускаемые)
Объем/содержание работ			
Ресурсы			
Графики/сроки			
...			

2.2.3. Расчетная часть курсовой работы (3 глава).

Расчетная часть содержит экономическое обоснование предлагаемого проекта развития, а также оценку рисков, связанных с его реализацией.

Содержание расчетной предполагает использование расчетных алгоритмов и формул для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта. Целесообразно применение программного обеспечения, например Project Expert.

В первом параграфе расчетной части осуществляется планирование движения денежных потоков по проекту для определения его финансовой реализуемости. Решение этой задачи строится в два этапа:

1. Планирование исходных данных по выручке, затратам, прибыли.
2. Анализ потоков денежных средств.

На первом этапе осуществляется планирование выручки от реализации проекта развития в разрезе реализуемой продукции /оказываемых услуг (таблица 18).

Комментарии к столбцу «Способ расчета» всех таблиц:

- если в столбце указан прочерк («-») значит, студент самостоятельно планирует (рассчитывает) эту строку;

- если в столбце указаны ссылки на строки других таблиц (например, табл. 20 стр. [7]) это означает, что здесь необходимо использовать значения седьмой строки таблицы 20;

- если в столбце указан порядок расчета строки (например, [1]+[2]) это означает, что необходимо сложить значения первой и второй строки, рассматриваемой таблицы.

Таблица 18 – Планирование выручки по проекту (ед. изм.)

№	Наименование показателя	Способ расчета	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы				
			1	2	3	4	5
<i>Продукт (услуга) А</i>							
1	Объем реализации, ед.	-					
2	Цена, руб.	-					
3	Выручка от реализации, без НДС, руб.	[1]*[2]					
4	НДС, пошлины, акцизы и другие налоги и сборы, включаемые в цену реализованной продукции, - всего, руб.	[3]*ставку налога ¹					
5	<i>Выручка с НДС по продукту А</i>	[3]+[4]					
<i>Продукт (услуга) В</i>							
6	Объем реализации, ед.	-					
7	Цена, руб.	-					
8	Выручка от реализации, без НДС, руб.	[6]*[7]					
9	НДС, пошлины, акцизы и другие налоги и сборы, включаемые в цену	[8]*ставку налога ¹					

№	Наименование показателя	Способ расчета	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы				
			1	2	3	4	5
	реализованной продукции, - всего, руб.						
10	<i>Выручка с НДС по продукту В</i>	[8]+[9]					
<i>Продукт (услуга) С</i>							
11	Объем реализации, ед.	-					
12	Цена, руб.	-					
13	Выручка от реализации, без НДС, руб.	[11]*[12]					
14	НДС, пошлины, акцизы и другие налоги и сборы, включаемые в цену реализованной продукции, - всего, руб.	[13]*ставк у налога ¹					
15	<i>Выручка с НДС по продукту С</i>	[13]+[14]					
16	<i>Итого Выручка</i>	[5] + [10] + [15]					

¹Размер ставок НДС:

0% - при реализации товаров, вывезенных в таможенной процедуре экспорта, а также товаров, помещенных под таможенную процедуру свободной таможенной зоны, услуг по международной перевозке и некоторых других операций (п. 1 ст. 164 НК РФ);

10% - при реализации продовольственных товаров, товаров для детей, периодических печатных изданий и книжной продукции, медицинских товаров. Полный перечень – в пункте 2 статьи 164 НК РФ;

18% - во всех остальных случаях (п.3 ст. 164 НК РФ).

В ситуации, когда собственных финансовых средств не хватает на реализацию проекта развития (см. п. 2.3) требуется привлечение заемных средств в форме кредита коммерческого банка. Необходимо провести мониторинг актуальных кредитных продуктов на рынке и выбрать наиболее выгодный для целей проекта. В курсовой работе обязательно указать наименование банка, название кредитного продукта, ключевые условия займа (срок, ставка, обеспечение, поручители и т.д.), форма погашения – аннуитетные или дифференцированные платежи.

Расчет схемы погашения кредита приводится в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет схемы погашения кредита, (ед. изм.)

№	Наименование показателя	Способ расчета	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы				
			0 ¹	1	2	3	4
1	Получение кредита	-					
2	Погашение кредита, в том числе:	[3]+[4]					
3	- выплаты в погашение кредита	-					
4	- проценты, относимые на себестоимость	-					

¹ В «нулевой» период зачисляется вся сумма полученного кредита.

Таблица 20 – Расчет амортизационных отчислений (ед. изм.)

№	Наименование показателя	Норма амортизации, %	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы				
			1	2	3	4	5
<i>Амортизация зданий, сооружений¹</i>							
1	Балансовая стоимость зданий, сооружений на начало года	-					
2	Сумма амортизации за год	указать					
<i>Амортизация оборудования¹</i>							
3	Балансовая стоимость оборудования на начало года	-					
4	Сумма амортизации за год	указать					
<i>Амортизация прочего имущества¹</i>							
5	Балансовая стоимость имущества на начало года	-					
6	Сумма амортизации за год	указать					
7	<i>Общая сумма амортизации</i>	[2]+[4]+[6]					

¹Указанное амортизируемое имущество должно соответствовать тому перечню, который приведен в таблице 14 (ресурсное обеспечение проекта)

При планировании текущих расходов необходимо разделять их на условно-постоянные и условно-переменные расходы (таблица 21).

Таблица 21 - Планирование текущих расходов по проекту (ед. изм.)

№	Наименование показателя	Способ расчета	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы				
			1	2	3	4	5
<i>Условно-переменные расходы</i>							
1	Прямые материальные затраты (материалы, сырье, полуфабрикаты)	-					
2	Фонд оплаты труда, в том числе:	[3]+[4]					
3	-выплаты сотрудникам, находящимся на сдельной форме оплаты труда	-					
4	-выплаты страховых взносов ¹	[3]*0,3					
5	Прочие	-					
6	<i>Итого переменные расходы</i>	[1]+[2]+[5]					
<i>Условно-постоянные расходы</i>							
7	Аренда помещений	-					
8	Коммунальные платежи	-					
9	Расходы на рекламу	-					
10	Фонд оплаты труда, в том числе:	[11]+[12]					
11	-выплаты сотрудникам, находящимся на повременной форме оплаты труда	-					
12	-выплаты страховых взносов ¹	[11]*0,3					
13	Налог на имущество ²	расчет					
14	Проценты за кредит, относимые на себестоимость	табл. 19 стр. [4]					
15	Прочие	-					
16	<i>Итого постоянные расходы</i>	[7]+ [8] + [9]+[10] +					

№	Наименование показателя	Способ расчета	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы				
			1	2	3	4	5
		[13]+[14] + [15]					
17	Итого текущие расходы	[6]+[16]					

¹Тарифы страховых взносов:

- взносы на ОПС - 22%
- взносы на ОМС - 5,1%
- взносы на ОСС – 2,9%

² В соответствии с НК РФ максимальная ставка налога на имущество составляет 2.2% от его кадастровой стоимости.

На втором этапе важно провести оценку финансовой реализуемости инвестиционного проекта на основе анализа потоков денежных средств. Необходимым критерием принятия инвестиционного проекта является положительное сальдо накопленных денежных средств в каждом временном интервале (строка «Денежные средства на конец периода»). Если на некотором шаге (периоде) сальдо денежных средств становится отрицательным, это означает, что проект в данном виде не может быть осуществлен, независимо от значений чистого приведенного дохода и внутренней нормы рентабельности. Необходимо либо увеличить доходную часть проекта, либо уменьшить его расходную часть, либо найти дополнительные источники финансирования и пересчитать рентабельность.

Для расчета показателей финансовой реализуемости требуется рассчитать три денежных потока – от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности (таблица 21). В таблице 21 входящие денежные потоки (притоки) показываются без знака, исходящие - оттоки (инвестиции, выплаты, затраты) – со знаком «-».

Таблица 21 – Планирование движения денежных потоков по проекту

№	Наименование показателя	Способ расчета	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы					
			0 ¹	1	2	3	4	5
1	ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА НАЧАЛО ПЕРИОДА	= [26] предыд. периода	0					
2	<i>Операционная деятельность</i>							
3	Выручка	табл.18 стр. [16]						
4	Переменные издержки	табл.21. стр. [6]						
5	Постоянные издержки	табл.21 стр. [16]						
6	Прибыль до уплаты налога	[3] - [4]- [5]						
7	Налог на прибыль ²	расчет						
8	Проектируемая прибыль	[6]- [7]						

№	Наименование показателя	Способ расчета	Значение показателя по периодам реализации проекта, годы					
			0 ¹	1	2	3	4	5
9	Амортизация	табл. 20 стр. [7]						
10	«Cash Flow» от операционной деятельности	[8]+ [9]						
11	Инвестиционная деятельность³							
12	Разработка ТЭО, проектно-сметной документации	-						
13	Приобретение земельных участков	-						
14	Приобретение зданий, сооружений	-						
15	Строительно-монтажные работы	-						
16	Приобретение машин и оборудования	-						
17	Приобретение нематериальных активов (лицензии, патенты)	-						
18	Инвестирование в оборотный капитал ⁴	-						
19	«Cash Flow» от инвестиционной деятельности	[12]+... [18]						
20	Финансовая деятельность							
21	Собственный капитал ⁵	-						
22	Привлечение кредита	табл. 19 стр. [1]						
23	Выплаты в погашение кредита	табл. 19 стр. [3]						
24	«Cash Flow» от финансовой деятельности	[21]+ [22]- [23]						
25	«CASH BALANS»	[10]+ [19]+ [24]						
26	ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	[1]+ [25]						

¹ «Нулевым» считается период осуществления инвестиций, т.е. до начала эксплуатационной фазы проекта.

² Расчет налога производится в соответствии с избранной системой налогообложения – УСН, ЕНВД, ОСН.

³ Указанные инвестиции в приобретение основных средств и нематериальных активов должны соответствовать тому перечню, который приведен в таблице 14 (ресурсное обеспечение проекта)

⁴ Инвестиции в оборотный капитал предполагают сумму средств, необходимую для приобретения первоначального объема сырья, материалов, полуфабрикатов для начала операционной деятельности.

⁵ Сумма собственного капитала указывается исходя из инвестиционных возможностей компании (см. п.2.3. курсовой работы). Общий объем инвестиций в проект (стоимость проекта) должен быть равен сумме стр. [22] - [23] табл.21

Основная задача в этом параграфе - сформировать блок исходной информации для последующего использования при экономической оценке эффективности проекта.

Во втором параграфе расчетной части необходимо определить основные показатели экономической эффективности проекта развития компании для принятия решения о целесообразности его финансирования.

В основе оценке экономической эффективности лежит оценка выгод и затрат по проекту. При этом анализируется ситуация «с проектом и без проекта», а не ситуация «до и после проекта». Изменение положения в результате осуществления проекта по сравнению с положением без проекта и определяет ценность проекта. Сопоставление ситуаций «с проектом и без проекта» представляет собой главный метод измерения дополнительных или приращенных выгод, получаемых благодаря реализации проекта.

В качестве основных критериев оценки экономической эффективности проекта целесообразно использовать следующие:

- чистый дисконтированный доход по проекту;
- индекс доходности затрат;
- внутреннюю норму доходности;
- дисконтированный срок окупаемости проекта.

Основное содержание базовых показателей эффективности (как статических, так и динамических) представлено в таблице 22.

Выбор ставки дисконта осуществляется студентом самостоятельно. Допустимо в качестве ставки принять средневзвешенную стоимость капитала, авансируемого в реализацию проекта (формула (1)):

$$WACC = \sum_{i=1}^n k_i * d_i, \quad (1)$$

где: k_i – стоимость i -го источника средств;
 d_i – доля (удельный вес) i -го источника в общей сумме капитала.

В курсовой работе необходимо указать размер выбранной ставки и представить обоснование данного выбора.

Таблица 22– Сводная таблица основных показателей экономической эффективности инвестиционного проекта

Наименование показателя	Сокращ. название	Сущность показателя	Формула определения показателя	Достоинства показателя	Недостатки показателя	Рекомендации к использованию
<p>Чистый дисконтированный доход (<i>Net Present Value</i>)</p>	<p><i>NPV</i> (<i>ЧДД</i>)</p>	<p>Характеризует абсолютную величину суммарного эффекта, пересчитанного с учетом разновременности и денежных потоков</p>	$\sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+E)^n} - \sum_{i=1}^n \frac{IC}{(1+E)^n}$	<p>Учитывает стоимость денег во времени. Имеет четкие критерии принятия решения и позволяет выбирать проекты для целей максимизации стоимости компании.</p>	<p>В связи с трудностью и неоднозначностью прогнозирования и формирования денежного потока от инвестиций, а также с проблемой выбора ставки дисконта может возникнуть опасность недооценки риска проекта.</p>	<p>Если $NPV > 0$, то рассматриваемый проект может быть признан как привлекательный с инвестиционной точки зрения. Если $NPV < 0$, то это свидетельствует о невыгодности проекта для потенциальных инвесторов. Если $NPV = 0$, то это соответствует равновесному состоянию</p>
<p>Индекс доходности дисконтированных затрат (<i>Discounted Costs Profitability Index</i>)</p>	<p><i>DCPI</i> (<i>ИДДЗ</i>)</p>	<p>Позволяет определить не абсолютную, а относительную характеристику эффективности вложений.</p>	$\sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+E)^n} \div \sum_{i=1}^n \frac{IC}{(1+E)^n}$	<p>Позволяет ранжировать имеющиеся варианты вложения средств в условиях ограниченного объема инвестиционных ресурсов</p>	<p>Неоднозначность показателя при дисконтировании отдельно денежных притоков и оттоков.</p>	<p>Проекты с большим значением <i>DCPI</i> являются более устойчивыми, однако, не следует забывать, что очень большое значение <i>DCPI</i> не всегда соответствует высокому</p>

Наименование показателя	Сокращ. название	Сущность показателя	Формула определения показателя	Достоинства показателя	Недостатки показателя	Рекомендации к использованию значению NPV , и наоборот.
<p>Внутренняя норма доходности</p> <p><i>(Internal Rate of Return)</i></p>	<p>IRR</p> <p>(ВНД)</p>	<p>Определяет максимальную стоимость капитала, используемого для финансирования проекта, при котором собственники проекта не несут убытков</p>	$r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) + NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1)$	<p>Дает возможность сравнить проекты разного масштаба и различной длительности</p>	<p>При изменении знака в финансовых потоках IRR не всегда реально отражает действительность. Проект может не иметь IRR или иметь больше одного IRR.</p> <p>Не дает информации при выборе из проектов с одинаковым IRR.</p> <p>Часто ставка дисконта не одинакова для различных периодов.</p>	<p>Представляет собой расчетную ставку процентов, при которой NPV, соответствующий этому проекту, равен нулю</p>
<p>Дисконтированный срок окупаемости</p> <p><i>(Discounted Pay Back Period)</i></p>	<p><i>DPBP</i></p>	<p>Определяет момент времени, когда современная ценность доходов, получаемых при реализации проекта, сравнивается с объемом</p>	$n + \frac{\left \sum_{i=1}^n NPV_n \right }{NPV_{n+1}}$	<p>Позволяет дать грубую оценку ликвидности проекта и приблизительно оценить риск</p>	<p>Не определяет рентабельность проекта. Не принимает во внимание величину и направления распределения денежных потоков на</p>	<p>Носит вспомогательный характер относительно чистого дисконтированного дохода или внутренней</p>

Наименование показателя	Сокращ. название	Сущность показателя	Формула определения показателя	Достоинства показателя	Недостатки показателя	Рекомендации к использованию
		инвестиционных затрат			протяжении периода окупаемости. Рассматривает только период покрытия расходов в целом.	нормы рентабельности

Для удобства расчета основных показателей эффективности проекта целесообразно использовать таблицы 23-27.

Таблица 23 – Расчет чистого дисконтированного дохода по проекту (NPV)

Период	Инвестиции IC	Денежный доход (выручка + амортизация)	Денежный расход (постоянные + переменные затраты)	Чистый денежный поток, CF	Коэфф. дисконти- рования	Дисконти- рованный денежный поток	Дисконти- рованный доход накopi- тельным итогом
0							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

NPV= _____ .

Таблица 24 – Расчет индекса доходности затрат (PI) и внутренней нормы доходности (IRR)

Период (год), T	Инвестиции, IC	Денежный доход (выручка + амортизация)	Денежный расход (постоянные + переменные расходы)	Чистый денежный поток, CF
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

PI= _____
IRR= _____

Таблица 25 – Расчет простого срока окупаемости (PBP)

Период (месяц), T	Инвестиции, IC	Чистый денежный поток, CF	Чистый денежный поток нарастающим итогом
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

PBP=

Таблица 26 – Расчет дисконтированного срока окупаемости (DPBP)

Период	Инвестиции IC	Чистый денежный поток, CF	Дисконтированный денежный поток	Дисконтированный доход накопительным итогом
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

DPBP=

В процессе расчета могут быть использованы любые автоматизированные модели или программные комплексы (например, Project Expert).

По результатам расчета должен быть сделан развернутый и аргументированный вывод об экономической эффективности предлагаемого проекта развития компании.

В третьем параграфе расчетной части выполняется анализ рисков, связанных с реализацией проекта. Анализ предполагает следующую последовательность действий:

1. Построение «дерева рисков».

«Дерево рисков» - это иерархическая модель, используемая для выявления и категоризации рисков. Структура данной модели показана на рисунке 6

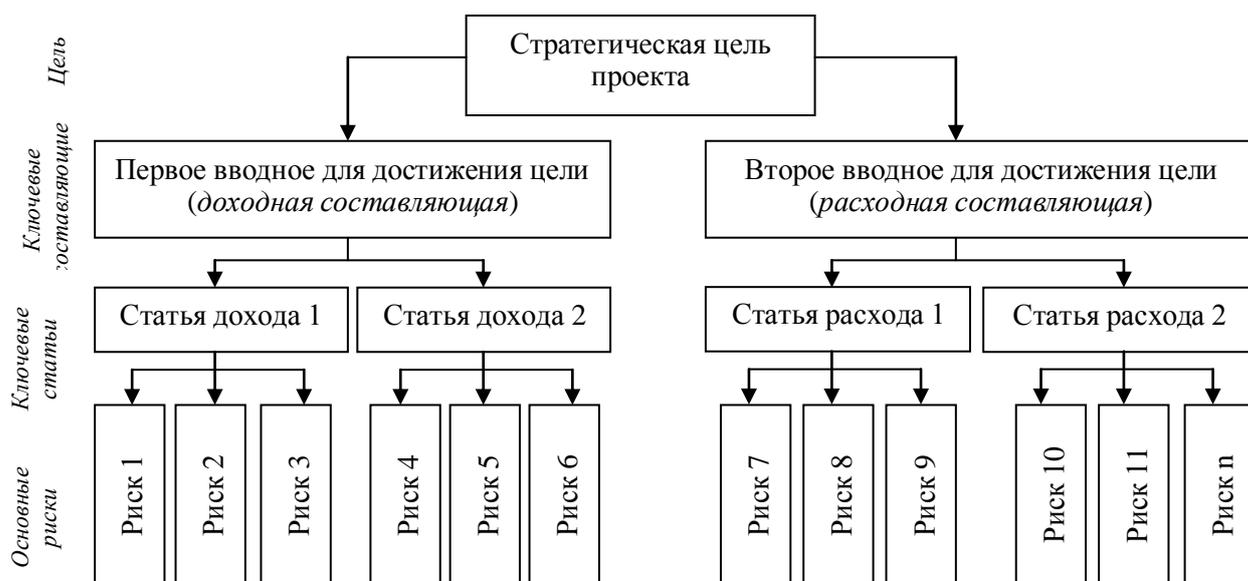


Рисунок 6 – Структура «Дерева рисков»

Для определения рисков можно использовать метод *CASE*. Это один из инструментов четкого предупреждения о риске. Для его использования, необходимо при оценке рискованности бизнеса принять во внимание следующие характеристики:

C (Consequence) *Последствие* – каково влияние этого риска?

A (Assessment) *Оценка* – какую (ие) оценку(и) имеет риск?

S (Source) *Источник* – какие угрозы стоят за конкретным риском?

E (Event) *Событие* – какой конкретно тип инцидента рассматривается?

Пример построения «дерева рисков» в цветочном бизнесе показан на рисунке 7.

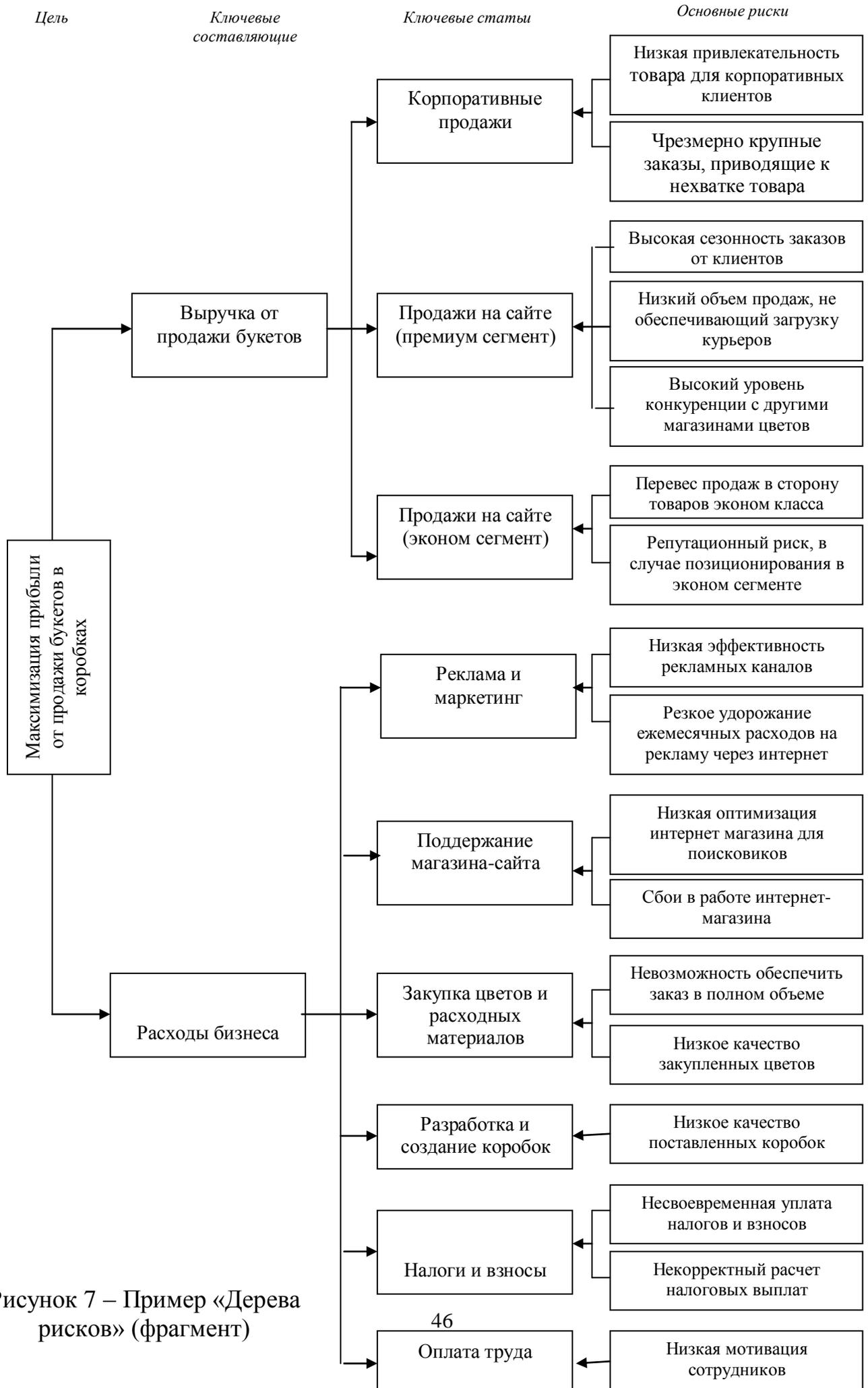


Рисунок 7 – Пример «Дерева рисков» (фрагмент)

2. Проведение классификации рисков.

Классификатор рисков представляет собой таблицу, включающую перечень рисков из «Дерева рисков», объединенных в категории по сфере их возникновения (транспортные, рыночные, финансовые, юридические, административные и др.). Количество категорий и их содержание определяется спецификой предлагаемого проекта. Каждому риску в классификаторе должен быть присвоен свой код, для упрощения дальнейшей работы с ним.

В таблице 27 приведен пример классификации типовых рисков.

Таблица 27 – Пример классификатора рисков (фрагмент)

Перечень категорий и рисков	Код
Управленческая команда	У
• Отсутствие компетенций, необходимых для развития организации/реализации проекта	У ₁
• Зависимость от ключевых сотрудников, уход ключевых сотрудников	У ₂
• Мошенничество, неэффективное расходование средств	У ₃
• Отсутствие налаженной системы внутреннего контроля	У ₄
Спрос, рынок, конкуренция	Р
• Агрессивная оценка потенциальных рынков сбыта	Р ₁
• Низкий или неподтвержденный спрос на продукцию	Р ₂
• Высокая конкуренция со стороны российских, западных или азиатских производителей	Р ₃
• Низкий спрос на новые / инновационные технологии	Р ₄
• Высокая зависимость от крупных клиентов / монополистов	Р ₅
• Барьеры при выходе на новые рынки	Р ₆
• Отсутствие налаженных каналов продаж	Р ₇
Финансовые риски	Ф
• Невозможность привлечения требуемого дополнительного финансирования	Ф ₁
• Разрывы в ликвидности, риск финансовой нестабильности	Ф ₂
• Валютные риски, связанные с активами или обязательствами в валюте	Ф ₃
• Высокая доля кредитных средств (высокий леверидж)	Ф ₄
• Удорожание обслуживания существующих кредитов из-за роста процентной ставки	Ф ₅
• Высокая зависимость от колебания закупочных цен / цен на сырье (ценовые риски)	Ф ₆
• Налоговые риски	Ф ₇
Юридические риски/законодательство	Ю
• Отсутствие необходимых сертификатов, лицензий или разрешений	Ю ₁
• Судебные иски или разбирательства в отношении ключевых активов или участников	Ю ₂
• Устаревшие либо неактуальные патенты, недокументированное know-how	Ю ₃
•	Ю _n

3. Составление карты рисков

Типичная карта рисков представлена матрицей 4x4. На оси абсцисс выстроена шкала опасности риска (минимальные, допустимые, критичные, катастрофические), а на оси ординат размещена шкала вероятности риска (маловероятные, возможные, очень вероятные, определенные). Факторы риска находят отражение на созданном поле и получают на нем визуальное отображение (рис. 8).

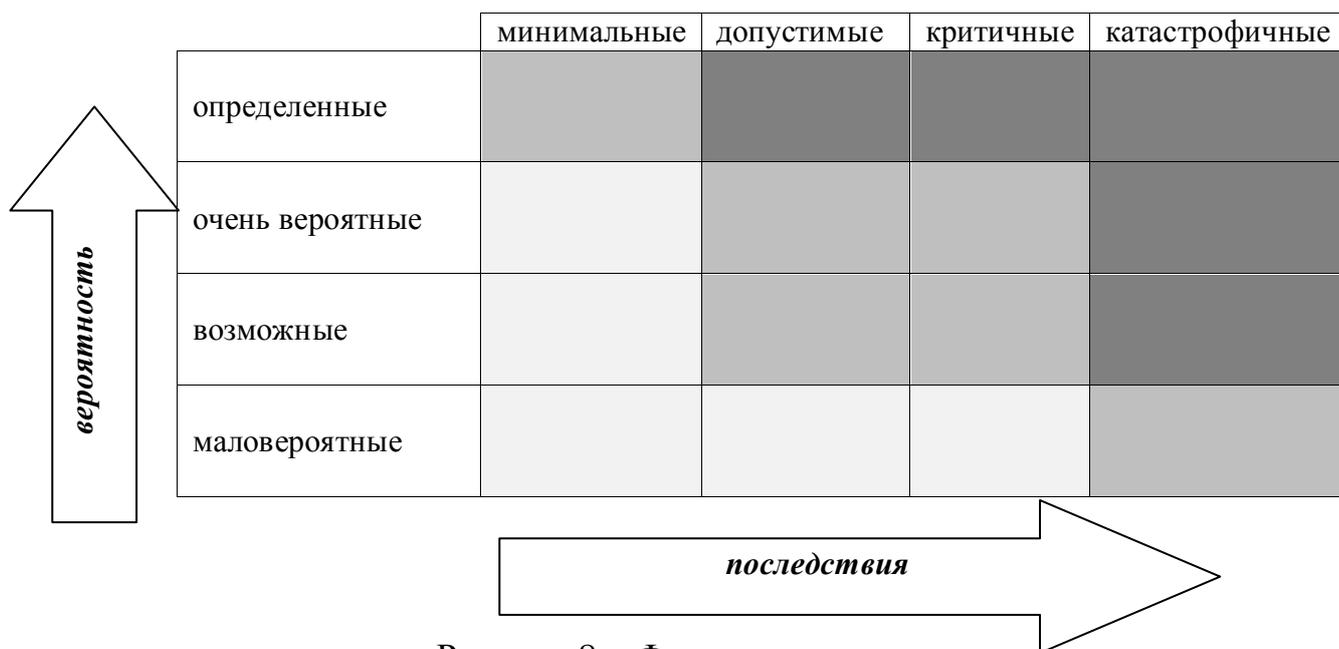


Рисунок 8 – Формат карты рисков

На рисунке 8 область темно серого цвета обозначает высокий уровень риска, область среднего по интенсивности серого цвета – обозначает приемлемый (средний) уровень риска, а область светло серого цвета – низкий уровень риска.

Каждая организация сама устанавливает понятие опасности и единицы ее измерения. Для руководителей одной организации под ней понимается упущенная выгода, для других – доход. Для примера можно использовать следующую шкалу оценки опасности (таблица 28).

Таблица 28 - Ранжирование риска по степени опасности (пример)

Ранг	Значение	Потери (ден. ед.) ¹
4	минимальные	уровень потерь не превышает размеров чистой прибыли
3	допустимые	уровень потерь не превышает размеров валовой прибыли
2	критичные	уровень потерь не превышает размеров выручки
1	катастрофические	уровень потерь близок или превышает размер собственного капитала

Диапазон вероятности от 0 до 100% также делится на четыре группы (таблица 29).

Таблица 29 – Ранжирование риска по степени вероятности (пример)

Ранг	Значение	Частота возникновения	Вероятность (%) ¹
4	маловероятные	скорее всего, не произойдет, но стоит ожидать	0-25
3	возможные	происходит несколько раз	26-50
2	очень вероятные	часто происходит	51-75
1	определенные	постоянно испытывается	76-100

¹ Представленные примеры разбиения диапазонов не являются догмой, в каждом конкретном случае подход индивидуален.

Необходимо сначала заполнить карту рисков в табличной форме (табл. 30), а затем перенести каждый риск в матрицу с учетом его вероятности и опасности. В зависимости от сектора матрицы, в который попадает риск, можно увидеть, к какой зоне риска он принадлежит (см. рис. 8).

Далее, работу с рисками необходимо сфокусировать только на тех рисках, которые попали в «темно-серую» зону, т.е. являются наиболее опасными для реализации проекта развития и вероятность их возникновения достаточно высока.

4. Составление реестра рисков

Полученная в процессе предыдущего анализа информация о выявленных рисках собирается в так называемый «реестр рисков». В нем собранные данные структурируются определенным образом (обычно, в табличном виде), позволяющим их наглядно представлять и сравнивать.

Единой рекомендованной формы реестра нет. Однако в большинстве случаев в нем присутствуют поля, определяющие для каждого риска (табл. 31):

- категорию по разным критериям классификации;
- описание опасных событий;
- характеристику последствий наступления опасных событий для деятельности организации;
- вероятность наступления риска;
- тяжесть последствий;
- возможные меры регулирования и финансирования данного риска, способы контроля уровня риска и эффективности управления им.

Таблица 30 – Пример карты рисков в табличной форме (фрагмент)¹

Код	Описание риска	Вероятность возникновения риска (%)				Степень опасности риска (ущерб, млн. руб.)			
		маловероятные	возможные	очень вероятные	определенные	минимальные	допустимые	критичные	катастрофические
P	Спрос, рынок, конкуренция								
P ₁	• Агрессивная оценка потенциальных рынков сбыта	10					1,5		
P ₂	• Низкий или неподтвержденный спрос на продукцию		30					5	
P ₃	• Высокая конкуренция со стороны российских, западных или азиатских производителей			75				5	
P ₄	• Низкий спрос на новые / инновационные технологии	5						3	
P ₅	• Высокая зависимость от крупных клиентов / монополистов	5						5	
P ₆	• Барьеры при выходе на новые рынки		25					3	
P ₇	• Отсутствие налаженных каналов продаж		30						8

¹ оценку опасности и вероятности возникновения риска определяет эксперт из числа руководителей компании

Таблица 31 – Реестр рисков проекта развития (фрагмент)

Категория риска	Описание риска и последствий реализации	Код риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб	Вероятность	Уровень риска	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Управленческие риски	1. Отсутствие высококвалифицированных специалистов на рынке труда	У ₂	<ul style="list-style-type: none"> • Невозможность оказания требуемого объема услуг • Снижение качества оказываемых услуг 	допустимый	очень вероятный	средний	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянный поиск и подготовка кадровой смены • Сотрудничество с профильными ВУЗами 	Директор HR
Финансовые риски	1. Финансовые потери по причине банкротства банков, в которых размещены существующие депозиты организации	Ф ₂	<ul style="list-style-type: none"> • Разрывы ликвидности • Судебные разбирательства с банками • Необходимость привлечения дополнительного финансирования для поддержания функционирования организации 	критичный	возможный	средний	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация финансовых инструментов • Увеличение оборачиваемости денежных средств 	Финансовый директор
Юридические / законодательные риски	1. Невозможность продления существующих лицензий	Ю ₁	<ul style="list-style-type: none"> • Существенное ограничение возможности участия в гос. тендерах • Потеря доли рынка 	критичный	возможный	средний	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка новых продуктов, не требующих лицензирования • Работа с партнерами 	Главный юрист

Примерная тематика курсовых работ

1. Управление проектом развития компании на основе диверсификации деятельности.
2. Управление проектом развития компании, основанном на освоении новых рынков.
3. Управление проектом развития компании на основе развертывания розничной сети.
4. Управление проектом развития компании на основе обратной интеграции.
5. Управление проектом развития компании на основе прямой (вперед идущей) интеграции.
6. Управление проектом развития компании на основе горизонтальной интеграции.
7. Управление проектом развития компании на основе реструктуризации бизнеса.
8. Управление проектом развития компании на основе реорганизации деятельности.
9. Управление проектом развития компании на основе расширения портфеля продукции (услуг).
10. Управление проектом развития компании на основе внедрения систем автоматизации производства (управления).
11. Управление проектом развития компании на основе внедрения продуктовых инноваций.
12. Управление проектом развития компании на основе внедрения процессных инноваций.
13. Управление проектом развития компании на основе ребрендинга.
14. Управление проектом развития компании на основе изменения формата деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бланк заявления на выбор темы курсовой работы

Зав. кафедрой «Менеджмента»

Чаплиной А.Н.

студента гр. _____

(Фамилия, Имя, Отчество)

З А Я В Л Е Н И Е

Для выполнения курсовой работы по дисциплине «Управление проектами»
прошу закрепить за мной следующую тему:

Научным руководителем прошу назначить

« ____ » _____ 20 ____ г. _____
/подпись/

Примерный план курсовой работы

Тема: «Управление проектом развития компании »

Введение

1. Теоретические аспекты проектного управления в современных условиях развития экономики

- 1.1. Проект как объект управления
- 1.2. Характеристики проектного управления на современном этапе развития экономики
- 1.3 Основные инструменты проектного управления

2. Разработка проекта развития ООО «...»

- 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «...» и описание стратегии развития
- 2.2. Содержание проекта развития ООО «...»
- 2.3. Ресурсное обеспечение проекта развития ООО «...»

3. Экономическое обоснование и оценка рискованности проекта ... (название проекта)

- 3.1. Планирование движения денежных потоков по проекту ... (название проекта)
- 3.2. Расчет основных показателей экономической эффективности проекта ... (название проекта)
- 3.3. Анализ рисков проекта (название проекта)

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Образец титульного листа

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

(тема работы)

По дисциплине «**Управление проектами**»

38.03.02 «**Менеджмент**»

код и наименование направления

38.03.02.02.07 «**Управление малым бизнесом (в сфере услуг)**»

код и наименование профиля

Руководитель	_____	_____	_____	_____
	(подпись, дата)	(должность)	(ученая степень)	(инициалы, фамилия)
Студент	_____	_____	_____	_____
	(номер группы)	(номер зачетной книжки)	(подпись, дата)	(инициалы, фамилия)

Красноярск 20__