Министерство науки и высшего образования РФ

Федеральное государственное автономное

образовательное учреждение высшего образования

«сибирский федеральный университет»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

**Методические указания по выполнению курсового проекта**

**по дисциплине Управление проектами в торговле и сервисе**

**для студентов направления подготовки**

**43.03.01 Сервис 43.03.01.31 Сервис в торговле**

**всех форм обучения**

*Учебно-методическое пособие*

Составил: О. С. Демченко

Красноярск

СФУ

2023

**Содержание**

[1. Выбор темы курсового проекта 3](#_Toc146293869)

[2. Структура курсового проекта 4](#_Toc146293870)

[3. Методические рекомендации по выполнению разделов курсового проекта 5](#_Toc146293871)

[4. Требования к оформлению курсового проекта 12](#_Toc146293872)

[5. Критерии оценки курсового проекта 12](#_Toc146293873)

[Литература 13](#_Toc146293874)

# 1. Выбор темы курсового проекта

Тема курсового проекта предлагается студентом самостоятельно или выбирается из следующего списка:

1. Разработка проекта по открытию организации (предприятия торговли и сервиса).

2. Разработка проекта рекламной кампании продукта (услуги).

3. Разработка проекта по повышению уровня мотивации персонала.

4. Разработка проекта проведения маркетинговых исследований.

5. Разработка проекта по внедрению информационных систем в деятельность организации торговли и сервиса (CRM- или ERP-система, система поддержки управленческих решений).

6. Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации торговли и сервиса.

7. Разработка проекта по созданию корпоративного сайта организации торговли и сервиса.

8. Разработка проекта создания нового структурного подразделения организации торговли и сервиса (например, ИТ-отдела).

9. Разработка проекта по созданию сервиса доставки продуктов.

10. Разработка проекта по созданию интернет-магазина организацией торговли и сервиса.

11. Разработка проекта по созданию программы лояльности для клиентов организации торговли и сервиса.

12. Разработка проекта ребрендинга торговой марки организации торговли и сервиса.

13. Разработка проекта внедрения системы автоматизации call-центра организации торговли и сервиса.

14. Разработка проекта создания цифрового двойника магазина для торговой сети.

15. Разработка проекта внедрения RFID-меток товаров в торговой организации.

16. Разработка проекта внедрения системы анализа и оценки поставщиков в организации торговли и сервиса.

17. Разработка проекта технического переоснащения организации торговли и сервиса.

18. Разработка проекта внедрения (совершенствования) электронного документооборота в организации торговли и сервиса.

19. Разработка проекта внедрения KPI-системы (ключевых показателей эффективности) в организации торговли и сервиса.

20. Разработка проекта внедрения agile-подхода к управлению проектами на предприятии торговли и сервиса.

21. Разработка проекта внутрифирменных тренингов для сотрудников предприятия торговли и сервиса.

22. Разработка проекта внедрения (совершенствования) системы менеджмента качества на предприятии торговли и сервиса.

23. Разработка проекта создания проектного офиса на предприятии торговли и сервиса.

24. Разработка проекта передачи функций на аутсорсинг на предприятии торговли и сервиса.

25. Разработка проекта повышения экономической безопасности предприятия торговли и сервиса.

26. Разработка проекта мероприятий по экономии электроэнергии на предприятии торговли и сервиса.

27. Разработка проекта event-мероприятия для продвижения товара / магазина / бренда / услуг.

28. Разработка проекта организации GR-менеджмента (взаимодействие с государственной властью) на предприятии торговли и сервиса.

29. Разработка проекта автоматизации закупок на предприятии торговли и сервиса.

Каждая из примерных тем должна быть уточнена указанием названия организации торговли и сервиса, конкретного товара, используемой технологии, программного продукта и т.п.

# 2. Структура курсового проекта

Объем курсового проекта должен составлять 35 – 40 страниц машинописного текста.

Курсовой проект должен иметь следующую структуру:

* титульный лист;
* содержание;
* введение;
* основная часть;
* заключение;
* список использованных источников;
* приложения (при необходимости).

Основная часть должна включать три раздела:

1. разработка концепции проекта;

2. планирование проекта;

3. управление проектом.

Наличие всех трех перечисленных разделов в курсовом проекте обязательно независимо от предметной области проекта.

Ниже приводится примерный план курсового проекта:

Введение

1. Разработка концепции проекта

1.1. Выбор проектного решения

1.2. Цели и задачи проекта

1.3. Внешняя и внутренняя среда проекта

1.4. Заинтересованные лица проекта

2. Планирование проекта

2.1. Иерархическая структура работ проекта

2.2. Календарное планирование

2.3. Планирование ресурсов

2.4. Оценка стоимости проекта

2.5. Оценка эффективности проекта

2.6. Анализ рисков

3. Управление проектом

3.1. Формирование команды проекта

3.2. Управление коммуникациями

3.3. Управление качеством

3.4. Контроль реализации проекта

Заключение

Список использованных источников

Приложения

# 3. Методические рекомендации по выполнению разделов курсового проекта

**Введение**

Во введении следует обосновать актуальность применения проектного управления к данной предметной области. Обращаем внимание, что здесь речь идет не об актуальности данного проекта для организации, а именно о целесообразности использования проектных технологий. Далее во введении формулируются цель и задачи курсового проекта, дается краткая характеристика ее основных разделов.

Цель должна носить практический характер и должна быть связана с выбранной и сформулированной темой. Например: «Целью курсового проекта является разработка проекта по организации рекламной кампании коммерческой фирмы».

Далее формулируется перечень задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели, например:

* сформулировать концепцию проекта;
* сформировать план реализации проекта;
* разработать механизм управления проектом.

Затем кратко излагается содержание каждого раздела курсового проекта.

* 1. **Выбор проектного решения**

В этом подразделе должна быть сформулирована генеральная цель проекта и изложено содержание проектного решения. Необходимо обосновать важность и нужность данного проекта для заказчика. Если, например, проект предполагает производство какого-то вида продукции (услуг), то должно быть представлено описание этого продукта (назначение, характеристики, отличия его от существующих аналогов), обоснована необходимость выпуска этого продукта и его конкурентоспособность. Целесообразно указать временные рамки проекта, социальный эффект проекта (новые рабочие места, улучшение условий труда, повышение качества жизни населения и др.).

* 1. **Цели и задачи проекта**

Должна быть указана генеральная цель проекта, то есть результат, который должен получить заказчик. Генеральная цель должна соответствовать SMART-критериям, т.е. должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой, ограниченной во времени. Далее для генеральной цели строится дерево целей, как минимум, до 3-го уровня. На основе построенного дерева целей конкретизируются задачи проекта, т. е. какие из включенных в дерево целей подцели мы будем реализовывать.

* 1. **Внешняя и внутренняя среда проекта**

Анализ внешней среды проекта предполагает исследование комплекса внешних факторов, влияющих на проект: экономические факторы (валютные курсы, темпы инфляции, ставки по кредитам, тарифы и налоги и др.); политические факторы (поддержка проекта региональными властями, политические риски и др.); социально-демографические факторы (демографическая ситуация в регионе, ожидаемое отношение населения территории к проекту, социокультурные характеристики населения и др.); правовые факторы (нормативно-правовое обеспечение предпринимательской и инвестиционной деятельности, необходимость лицензирования деятельности и др.); научно-технологические факторы (состояние научной и (или) производственной инфраструктуры региона, логистика, уровень развития технологий).

Если проект реализуется на базе существующей организации, то необходимо рассмотреть внутреннюю среду проекта, в частности, организационную структуру предприятия, его корпоративную культуру, особенности взаимодействия материнской компании с руководителем и командой проекта.

* 1. **Заинтересованные лица проекта**

Здесь должны быть перечислены лица, интересы которых связаны с реализацией проекта: инициатор проекта, инвестор, заказчик, консультант, подрядчики, поставщики, органы власти и т. п. Если можно указать конкретную организацию, целесообразно дать характеристику ее видам деятельности, масштабу. Для всех заинтересованных лиц нужно указать, если возможно:

* идентификационную информацию: ФИО, должность, местоположение, роль, контакты;
* оценочную информацию: требования, влияние, интересующая фаза реализации проекта;
* текущий и желаемый уровень вовлечения, действия, направленные на изменение уровня вовлечения в проект: неосведомленный / сопротивляющийся / нейтральный / поддерживающий / лидирующий.

**2.1 Иерархическая структура работ проекта**

Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure) – устанавливает иерархически структурированное распределение работ по реализации проекта для всех задействованных в нем работников. В ходе построения WBS осуществляется последовательная декомпозиция проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ. Иерархическая структура работ представляет собой перечень задач проекта и определяет все содержание проекта.

Основанием для разбиения проекта могут служить:

* компоненты товара (услуги, направления деятельности), получаемого в результате реализации проекта;
* процессные или функциональные элементы деятельности организации, реализующей проект;
* этапы жизненного цикла проекта, основные фазы;
* подразделения организационной структуры;
* географическое размещение для пространственно распределенных проектов.

В иерархической структуре необходимо выделить не менее 15 работ (или пакетов работ).

**2.2. Календарное планирование**

Для начала календарного планирования работ заполните таблицу 1. Длительность работ можно указать в днях или неделях.

Таблица 1 – Список работ проекта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание работ | Ответственный | Предыдущая | Начало | Конец | Длительность |
| A |  |  |  |  |  |  |
| B |  |  |  |  |  |  |
| C |  |  |  |  |  |  |

По полученной таблице изобразите сетевой граф и график Ганта проекта. По сетевому графу определите критический путь и длительность проекта.

**2.3. Планирование ресурсов**

В курсовой работе при планировании ресурсов следует в общем случае выделять три вида ресурсов: материальные (сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие, топливо); технологические (машины, механизмы, оборудование); трудовые (например, водители, строители, программисты, монтажники оборудования и др.). Для каждой работы проекта необходимо определить необходимые ресурсы. В результате должна быть сформирована таблица потребности проекта в ресурсах (табл. 2).

Таблица 2 – Потребность проекта в ресурсах (пример)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование работы | Ресурсы | | | | | |
| Трудовые | | Материальные | | Технологические | |
| Вид | Кол-во, чел.-час. | Вид | Кол-во, ед. изм. | Вид | Кол-во, час. |
| Демонтаж оборудования | монтажник | 8 |  |  | Грузовой автомобиль | 3 |
| водитель | 3 |  |  |  |  |

Насколько это возможно, обоснуйте количества затрачиваемых ресурсов ссылками на нормативы, объемы работ, расчетами.

**2.4. Оценка стоимости проекта**

Для оценки стоимости проекта в курсовой работе необходимо сформировать смету – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта. Все необходимые статьи затрат по проекту следует свести в таблицу. Каждая статья затрат, насколько это возможно, должна быть обоснована или расчетами, или ссылками на какой-либо достоверный источник информации (нормативный документ, прейскурант, статью в научном журнале, интернет-ресурс и др.). (табл. 3).

Таблица 3 – Смета затрат на реализацию проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья затрат | Сумма затрат, тыс. руб. | Обоснование |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**2.5. Оценка эффективности проекта**

Здесь следует оценить коммерческую эффективность проекта. Для этого рекомендуем определить чистую приведенную стоимость и срок окупаемости.

Чистая приведенная стоимость проекта представляет собой разность интегральных дисконтированных потоков чистых денежных поступлений и инвестиционных затрат. Данный показатель характеризует эффект от реализации проекта, приведенный к начальному моменту времени с помощью дисконтирования.

Дисконтирование осуществляется на основе формулы сложных процентов путем умножения соответствующей стоимостной величины на коэффициент дисконтирования.

,

где *r* — процентная ставка, принятая для дисконтирования (ставка дисконта);

*t* — период дисконтирования.

Величина чистой приведенной стоимости *NPV* может быть рассчитана по формуле:

,

где

*Rt* — поток денежных поступлений в период *t*;

*Kt* — инвестиционные затраты в этот период;

*n* — число периодов, входящих в жизненный цикл инвестиционного проекта (период начала осуществления проекта обычно принимают за нулевой, т. е. ему соответствует *t* = 0).

Срок окупаемости характеризует продолжительность периода, в течение которого проект будет работать «на себя». Срок окупаемости *Т*ок отражает связь между размером инвестиции *К* и потоком чистых денежных поступлений *R*. Под сроком окупаемости понимают продолжительность периода, в течение которого сумма потоков чистых денежных поступлений, дисконтированных на момент завершения инвестиций, достигнет суммы инвестиций.

Пример.

Для расчета показателей эффективности проекта необходимо рассчитать его денежные потоки. В таблице 4 показан косвенный метод расчета денежных потоков по проекту. Период может быть равен одному дню, неделе, декаде, месяцу.

Таблица 4 – Денежные потоки проекта (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Периоды | | | | |
| 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й |
| 1.Объем реализации | 10 200 | 11 100 | 12 300 | 12 000 | 9 000 |
| 2. Текущие расходы | -5100 | -5304 | -5516,2 | -5736,8 | -5966,3 |
| 3.Амортизация (износ) | -3 000 | -3 000 | -3 000 | -3 000 | -3 000 |
| 4.Налогооблагаемая (валовая) прибыль | 2 100 | 2796 | 3783,8 | 3263,2 | 33,7 |
| 5.Налог на прибыль | -420 | -559,2 | -756,8 | -652,6 | -6,7 |
| 6.Чистая прибыль | 1680 | 2236,8 | 3027 | 2610,6 | 27 |
| 7.Чистые денежные поступления (строка3+ строка 6) | 4680 | 5236,8 | 6027 | 5610,6 | 3027 |

Чистая приведенная стоимость находится следующим образом:

*NPV* = 4680×1,15-1 + 5236,8×1,15-2 + 6027×1,15-3 + 5610×1,15-4 + 3027×1,15-5 – 15 000=

= 1704,9 тыс. руб.

Для определения срока окупаемости проекта с учетом фактора времени запишем дисконтированные значения чистых денежных поступлений по годам:

1-й год: 4680/1,151 = 4069,5 тыс. руб.;

2-й год: 5236,8/1,152 = 3959,5 тыс. руб.;

3-й год: 6027/1,153 = 3968,8 тыс. руб.

4-й год: 5610,6/1,154 = 3208,1 тыс. руб.;

5-й год: 3027/1,155 = 1505 тыс. руб.

Сумма дисконтированных доходов за первые 3 года составит:

4069,5 + 3959,5 + 3968,5 = 11997,5 тыс. руб.

Недостающая сумма средств для покрытия инвестиций:

15000 – 11997,5 = 3002,5 тыс. руб.

Срок окупаемости недостающей суммы составит:

3002,5 / 3208,1 = 0,94 года.

Тогда срок окупаемости составит 3 + 0,94 = 3,94 года.

**2.6. Анализ рисков**

Составьте реестр наиболее существенных рисков проекта (табл. 5). Оцените вероятность экспертным путём, например, «высокая», «средняя», «низкая». Укажите меры предотвращения ущерба или реагирования на возникший ущерб для каждого риска.

Таблица 5 – Реестр рисков проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Проблема | Вероятность и последствие |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**3.1. Формирование команды проекта**

Здесь необходимо описать состав команды проекта и функционал каждого участника. Затем составляется матрица распределения ответственности за выполнение работ проекта по участникам команды проекта (табл. 6).

Таблица 6 – Матрица распределения ответственности за выполнение работ проекта (матрица RACI)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование работ проекта | Лицо | | | | | | | |
| Менеджер проекта | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Распределение ответственности за выполнение работ проекта реализуется с помощью специальной матрицы (табл. 6). Характер ответственности членов команды проекта обозначается в таблице следующим образом:

О – отвечает за результат работы проекта;

У – участвует в реализации работы проекта;

И – информируется о результатах выполнения работы проекта;

К – консультирует по реализации работы проекта.

Часто менеджеру проекта необходимо предложить систему стимулирования для проектной группы, которую следует сформировать в таблице 7.

Таблица 7 – Система стимулирования в проектной группе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование квалификации / профессии | Система оплаты труда | Система стимулирования | |
| материальное | нематериальное |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Система оплаты труда может быть сдельно-премиальная или повременно-премиальная, может также предполагать процент от продаж или иного результата. Материальное стимулирование предполагает различные премии, необходимо определить, за достижение каких показателей они будут присуждаться. Нематериальное стимулирование может предполагать достижение творческих целей, публикации, профессиональный и карьерный рост, почетные звания и награды, медицинские страховки, бесплатная парковка, оплата телефона, оплата проезда и т.п. Система стимулирования должна способствовать повышению производительности труда проектной команды, препятствовать уходу из нее сотрудников, повышать их заинтересованность в целях проекта. Должна соблюдаться взаимосвязь между системой мотивации и уровнем ответственности и компетенций работника.

**3.2. Управление коммуникациями**

Наиболее распространенными формами проектных коммуникаций являются:

* письменная (отчеты, письма, факсы);
* устная (переговоры, совещания, конференции);
* интернет-технологии (видеоконференции, корпоративные сайты, системы хранения данных).

Управление коммуникациями включает в себя следующие процессы:

* планирование системы коммуникаций;
* сбор и распределение информации;
* отчетность о ходе выполнения работ;
* документирование хода работ.

В данном разделе необходимо составить план управления коммуникациями (табл. 8).

Таблица 8 – План управления коммуникациями (пример)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Информация и документы | Цель коммуникации | Отправитель | Получатель | Частота | Метод или технология |
| Регулярные отчеты о состоянии проекта | Контроль выполнения проекта | Руководитель проекта | Заказчик Инвестор | В течение 2 дней с момента создания документа | e-mail |
| Табели трудозатрат членов команды | Контроль хода работ | Исполнители | Руководитель проекта | еженедельно | ИСУП |

**3.3. Управление качеством**

Управление качеством в проекте включает ряд типовых процессов: планирование качества, обеспечение качества и контроль качества. В курсовой работе необходимо дать описание каждого из перечисленных процессов для конкретного проекта, т.е. пояснить, как будут реализовываться эти процессы в проекте.

Кроме того, следует разработать карту качества проекта, которая является упрощенным вариантом плана управления качеством. В карте перечисляются основные ожидаемые результаты проекта и устанавливаются критерии, по которым можно судить о достижении запланированного результата.

Также необходимо построить диаграмму Исикавы для товара (услуги), который будет результатом проекта.

Таблица 9 – Карта качества проекта (пример)

|  |  |
| --- | --- |
| Ожидаемые результаты | Критерии достижения |
| Кадровое обеспечение | • соответствие персонала требованиям по уровню профессионального образования;  • наличие опыта работы с детьми. |
| Выполнение плановых показателей | • выполнение календарного плана проекта; • соблюдение утвержденной сметы. |

Диаграмма Исикавы позволяет глубже понять причины имеющейся или потенциальной проблемы. Она строится следующим образом:

1. Формулировка проблемы размещается в прямоугольнике с правой стороны листа бумаги. От прямоугольника влево проводится горизонтальная линия.
2. По краям листа обозначаются ключевые категории причин, влияющие на исходную проблему. Количество категорий может быть различным. Предлагаю использовать такие категории:

* Человек – квалификация, возможности, опыт, физическое состояние человека.
* Метод – то, как оказывается услуга, производительность, точность, характер действий.
* Оборудование – всё, что связано с оборудованием, инструментами, приспособлениями, используемыми для оказания услуги.
* Контроль – факторы, влияющие на своевременное распознавание ошибки в выполнении действий.
* Внешняя среда – температура, освещенность, влажность, сезон.

1. От названий каждой категории к центральной линии проводятся наклонные линии – ветви диаграммы Исикавы.
2. Каждая из причин детализируется на составляющие, которые присоединяются в виде ветвей, примыкающих к основным.

**3.4. Контроль реализации проекта**

Объектами контроля (то, что необходимо контролировать) в общем случае являются: элементы управления проектом

* составляющие базового плана проекта;
* окружение проекта;
* источники финансирования проекта;
* качество выполнения работ;
* персонал проекта;
* временные параметры проекта;

элементы процесса создания продукта

* процесс производства продукта;
* используемые материалы и сырье;
* вопросы безопасности;
* технические характеристики продукта;
* обеспечение сохранения коммерческой тайны.

В курсовой работе необходимо показать – какие элементы, каким образом, с помощью каких методов и средств будут контролироваться. Выполнить описание выбранных средств и методик.

**Заключение**

Кратко (1 – 2 стр.) излагаются основные результаты, полученные в курсовом проекте.

# 4. Требования к оформлению курсового проекта

Курсовой проект оформляется в соответствии со стандартом СТО СФУ. Соответствие стандарту оформления также является предметом оценивания.

# 5. Критерии оценки курсового проекта

Преподаватель выдает задание для выполнения курсового проекта, консультирует студентов по ходу работы, проводит защиту, оценивает качество ее выполнения.

**Оценка «отлично»** выставляется за курсовой проект, в которой выполнены все требования к пунктам содержания работы, все данные проекта непротиворечивы, необходимые статистические данные и факты приведены и проанализированы, оформление соответствует стандарту СТО СФУ. В процессе защиты студент демонстрирует владение предметным материалом, знание и понимание смысла всех этапов и процедур разработки проекта.

**Оценка «хорошо»** выставляется за курсовой проект, в которой выполнены все требования к пунктам содержания работы, все данные проекта непротиворечивы, но недостаточно проанализированы необходимые статистические и фактические данные, оформление соответствует стандарту СТО СФУ. В процессе защиты студент демонстрирует владение предметным материалом, знание и понимание смысла этапов и процедур разработки проекта, но допускает незначительные ошибки при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется за курсовой проект, в которой выполнены наиболее значимые требования к пунктам содержания работы, все данные проекта непротиворечивы, оформление в основном соответствует стандарту СТО СФУ. В процессе защиты студент демонстрирует владение основами предметного материала, знание основных этапов и процедур разработки проекта.

# Литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с.
2. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 177 с.
3. Методические указания по выполнению курсового проекта по дисциплине «Управление проектами» / Составители: Е.М.Белый, И.Б. Романова- Ульяновск: УлГУ, 2016. – 39 с.
4. 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 : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с.
5. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с.
6. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 228 с.