МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Шуйский филиал ИвГУ

Кафедра технологии, экономики и сервиса

ОДОБРЕНО:

Руководитель ОП

_____ Ю.С. Нанакина
(подпись)

«20» февраля 2024 г.

Рабочая программа дисциплины

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Уровень высшего образования:	бакалавриат
Квалификация выпускника:	бакалавр
Направление подготовки:	44.03.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы:	Технология и предпринимательство

Шуя

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Бизнес-планирование и управление проектами» являются формирование у студентов знаний о теории и практике бизнес-планирования и управления проектами в социально-экономической сфере, способствующих обеспечению подготовки конкурентоспособных педагогических кадров, обладающих высоким уровнем сформированности профессиональных компетенций в области педагогической деятельности с дополнительными компетенциями в сфере предпринимательства, бизнес-планирования и управления проектами.

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Бизнес-планирование и управление проектами» является обязательной для изучения; относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин Б1, входит в предметно-методический модуль.

Успешное освоение данной дисциплины будет способствовать готовности обучающихся к освоению дисциплин: Управление качеством, Технологии современного производства и проектирования, Проектная деятельность по предпринимательству, Финансовый практикум, Основы бухгалтерского учета и налогообложения малых предприятий, Экономика предприятия и управление малым бизнесом, Методика обучения предпринимательству, Образовательное предпринимательство, Основы бизнес-педагогики, Методика обучения предпринимательству, Производственная практика, практика по предпринимательству (Предметно-методический модуль), Производственная практика, преподавательская практика (Предметно-методический модуль), Производственная практика, педагогическая (комплексная) практика (Предметно-методический модуль), Производственная практика, научно-исследовательская работа (Предметно-методический модуль), подготовке к сдаче и сдача государственного экзамена, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

Студент, приступающий к изучению данной дисциплины, должен:

Знать:

– основы теории и инструменты планирования, иметь системное представление о видах, возможностях и условиях разработки бизнес-планов;

– содержание основных разделов бизнес-плана, формы отчетности и показатели оценки инвестиционной привлекательности бизнес-проекта;

– методику построения, анализа и прикладного использования бизнес-плана в хозяйственной деятельности предприятия;

– процесс организации планирования на предприятии и контроль за его реализацией;

– особенностей планирования в условиях становления рыночных отношений, его преимуществ и недостатков как инструмента стратегического планирования предприятия;

– возможностей и направлений совершенствования методики планирования и способов их эффективной реализации.

Уметь:

- применять категориальный аппарат в области планирования;
- разрабатывать простейшие проекты в сфере экономики и бизнеса;
-оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности и планирования, а так же особенности ее реализации применительно к региону;
- разрабатывать базовые бизнес-планы предпринимательских идей.

Владеть:

-навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации в сфере проектирования;
-навыками оценки ресурсов, планирования процессов и разработки показателей эффективности проектов предпринимательской деятельности.

Дисциплина «Бизнес-планирование и управление проектами» способствует подготовке обучающегося к профессиональной деятельности в области предпринимательства: обучение, воспитание, развитие, просвещение, образовательные системы как в системе общего среднего

профессионального и дополнительного образования в соответствии с требованиями профессиональных стандартов.

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

3.1. Компетенции, формированию которых способствует данная дисциплина

При реализации дисциплины формируются следующие компетенции в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

а) а) универсальные компетенция (УК) и индикаторы их достижения:

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Демонстрирует знание особенностей системного и критического мышления и готовность к нему. УК-1.2. Применяет логические формы и процедуры, способен к рефлексии по поводу собственной и чужой мыслительной деятельности. УК-1.3. Анализирует источник информации с точки зрения временных и пространственных условий его возникновения. УК-1.4. Анализирует ранее сложившиеся в науке оценки информации. УК-1.5. Сопоставляет разные источники информации с целью выявления их противоречий и поиска достоверных суждений. УК-1.6. Аргументировано формирует собственное суждение и оценку информации, принимает обоснованное решение. УК-1.7. Определяет практические последствия предложенного решения задачи.
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-9. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.	УК-9.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики, цели и механизмы основных видов социально-экономической политики и её влияние на индивида, цели и формы участия государства в экономике. УК-9.2. Применяет методы планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей, использует финансовые инструменты

		и методы экономических расчётов для обоснования и принятия хозяйственных решений в различных областях жизнедеятельности. УК-9.3. Управляет личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски.

б) общепрофессиональные компетенции (ОПК) и индикаторы их достижения: -

в) профессиональные компетенции (ПК) и индикаторы их достижения:

Код и наименование профессиональной компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Основание (ПС, анализ опыта)
Тип задач профессиональной деятельности: педагогический		
ПК-2. Способен формировать развивающую образовательную среду для достижения личностных, предметных и метапредметных результатов обучения средствами преподаваемых учебных предметов	ПК-2.1. Моделирует и проектирует образовательную среду для формирования результатов обучения, в том числе в предметной области среднего образования «Технология» (с элементами предпринимательства), в целях достижения личностных, предметных и метапредметных результатов обучения. ПК-2.2. Применяет принципы междисциплинарного подхода для достижения метапредметных и предметных результатов в предметной области среднего образования «Технология» (с элементами предпринимательства). ПК-2.3. Использует технологии личностного развития, знания в области технологии и предпринимательства для достижения личностных результатов учащихся.	Профессиональный стандарт 01.001 Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)
Тип задач профессиональной деятельности: проектный		
ПК-9. Способен участвовать в проектировании, конструировании, программировании и презентации созданных современных информационно-технических, творческих продуктов и предпринимательских	ПК-9.1. Умеет использовать ресурсы сети интернет для самообразования в области технологического, технического творчества и предпринимательства. ПК-9.2. Развивает предпринимательское мышление обучающихся через совместное проектирование бизнес-идей и конструирование технологических продуктов. ПК-9.3. Разрабатывает и реализовывает алгоритмы продвижения созданных	Профессиональный стандарт 01.003 «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»

идей.	продуктов. ПК-9.4. Самостоятельно создает программы и осуществляет обучение школьников в области технологии и предпринимательства. ПК-9.5. Организовывает презентацию созданных современных информационно-технических, творческих продуктов и предпринимательских идей. ПК-9.6. Формирует базовые предпринимательские компетенции обучающихся.	
ПК-10. Способен анализировать современное состояние и динамику развития рынка образовательных услуг и эффективно реализовать социально-значимые образовательные предпринимательские инициативы	ПК-10.1. Анализирует государственную и региональную политику в области образования и проводит исследования рынка услуг основного общего, среднего общего, дополнительного образования детей и взрослых. ПК-10.2. Осуществляет сопровождение методической деятельности педагогов через бизнес-наставничество, оценку конкурентной среды и рисков. ПК-10.3. Проводит мониторинг и оценка качества реализации общеобразовательных программ с учетом запросов и удовлетворенности потребителей образовательных услуг. ПК-10.4. Развивает систему социального партнерства и продвижения образовательных услуг на рынке. ПК-10.5. Планирует, реализует и проводит оценка эффективности социально-значимых предпринимательских инициатив в сфере образования.	Профессиональный стандарт 01.003 «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»

3.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с формируемыми компетенциями

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

– особенности системного и критического мышления (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– логические формы и процедуры (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– основы современных технологий сбора, обработки и представления информации (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– современные пакеты прикладных программ статистической обработки данных (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– базовые принципы функционирования экономики и экономического развития;

– цели и механизмы социально-экономической политики;

– цели и формы участия государства в социально-экономических отношениях (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– методы планирования для достижения экономических и финансовых целей (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– финансовые инструменты и методы экономических расчётов (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– основы финансовой грамотности и экономической культуры экономических субъектов, основные закономерности управления личными финансами (УК-9 (индикаторы 1,2,3)).

– методики и технологии формирования образовательной среды школы в целях достижения личностных, предметных и метапредметных результатов обучения (ПК-2 (индикаторы – 1,2,3));

– принципы организации образовательной среды и разработки развивающих образовательных программ (ПК-2 (индикаторы – 1,2,3));

– принципы междисциплинарного подхода для достижения метапредметных и предметных результатов обучения (ПК-2 (индикаторы – 1,2,3));

–алгоритмы, правила, программы и нормы создания и продвижения творческих, технологических продуктов и предпринимательских идей (ПК-9 (индикаторы – 1,2,3,4,5,6,));

– основные программы для организации обучения школьников проектированию и моделированию творческих, технологических и предпринимательских продуктов (ПК-9 (индикаторы – 1,2,3,4,5,6));

- основные понятия, содержание и особенности государственной и региональной политики в области образования и рынка образовательных услуг (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- методику организационно-педагогического сопровождения методической деятельности педагогов через бизнес-наставничество, оценку конкурентной среды и рисков (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- этапы и методику проведения мониторинга и оценки качества общеобразовательных программ с учетом запросов потребителей (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- социально-экономические, нормативно-правовые правила социального партнерства, формы, средства, инструменты и особенности продвижения образовательных услуг (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- методику оценки эффективности социально-значимых предпринимательских инициатив в сфере образования(ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5)).

Уметь:

– получать, обрабатывать и анализировать информацию из различных источников (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– аргументированно формировать собственное суждение и оценку информации (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– использовать современные информационно-коммуникационные технологии (включая пакеты прикладных программ, локальные и глобальные компьютерные сети) для сбора, обработки и анализа информации (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– читать и представлять статистические данные в различных видах (таблицы, диаграммы, графики) (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– проводить все этапы статистической обработки информации, обрабатывать числовую информацию при помощи электронных таблиц (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– осуществлять корректный подбор методов анализа, проводить обработку данных исследования и правильную интерпретацию результатов (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– применять финансовые инструменты и методы для оптимизации экономических расчётов и обоснования принятия управленческих решений в различных сферах деятельности (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– рассчитывать, анализировать и планировать личные финансы (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– контролировать экономические и финансовые риски хозяйственной деятельности (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– формировать финансовую грамотность и развивать общую экономическую культуру субъектов экономики (УК-9 (индикаторы 1,2,3)).

– формировать предметную образовательную среду с учётом планируемых личностных, предметных и метапредметных результатов обучения (ПК-2 (индикаторы – 1,2,3));

– использовать технологии личностного развития обучающихся средствами преподаваемых учебных предметов (ПК-2 (индикаторы – 1,2,3)).

– использовать ресурсы сети интернет для самообразования в области технического творчества и развития бизнес-мышления (ПК-9 (индикаторы – 1,2,3,4,5,6,)).

– осуществлять проектирование и конструирование творческих, технических и предпринимательских продуктов (ПК-9 (индикаторы – 1,2,3,4,5,6,)).

– самостоятельно создавать программы и осуществлять обучение школьников по перспективным технологиям и предпринимательству (ПК-9 (индикаторы – 1,2,3,4,5,6,));

- проводить анализ государственной и региональной политики в области образования (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

организация и проведение исследований рынка услуг основного общего, среднего общего, дополнительного образования детей и взрослых (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- организовывать педагогическое сопровождение методической деятельности педагогов через бизнес-наставничество, оценку конкурентной среды и рисков (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- реализовывать концепцию социального партнерства и продвижения образовательных услуг (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5)).

.**Владеть:**

– навыками сопоставления разных источников информации с целью выявления их противоречий и поиска достоверных суждений (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– навыками определения практических последствий предложенного решения задач (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– технологиями анализа и синтеза информации на основе системного подхода (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– основными методами математической обработки информации (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– методами математической статистики, используемыми при планировании, проведении и обработке результатов экспериментов в педагогике (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– методами и способами вычисления статистических характеристик распределения данных педагогических измерений (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– средствами математического моделирования и анализа информации на компьютере с помощью электронных таблиц (УК-1 (индикаторы – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7));

– способностью использовать основные положения и методы экономических наук при решении социальных и профессиональных задач (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– методами оперативного и стратегического планирования для достижения текущих в сфере экономики и финансов (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– финансовыми инструментами и методами экономических расчётов для обоснования и принятия хозяйственных решений в различных областях жизнедеятельности (УК-9 (индикаторы 1,2,3));

– средствами и методами развития экономической культуры, в том числе финансовой грамотности

– принципами организации образовательной среды и разработки развивающих образовательных программ (ПК-2 (индикаторы – 1,2,3));

– принципами междисциплинарного подхода для достижения метапредметных и предметных результатов обучения (ПК-2 (индикаторы – 1,2,3));

– навыками организации экспериментальной проверки и разработки презентаций созданных технологических/технических и предпринимательских продуктов (изделий, средств, проектов) (ПК-9 (индикаторы – 1,2,3,4,5,6,));

- навыками развития базовых предпринимательских компетенций обучающихся через проектирование, моделирование и прогнозирование с учетом будущих тенденций развития технологий, предпринимательства и экономики в целом (ПК-9 (индикаторы – 1,2,3,4,5,6,));

- навыками проведения мониторинга и оценки качества реализации общеобразовательных программ с учетом запросов и удовлетворенности потребителей образовательных услуг (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- навыками оценки эффективности образовательных программ и предпринимательских инициатив (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5));

- навыками планирования, реализации и оценки эффективности социально-значимых предпринимательских инициатив в сфере образования (ПК-10 (индикаторы – 1,2,3,4,5)).

4. Объем и содержание дисциплины

Очная форма обучения

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы (108 ч.)

Контактная работа 39,33 ч.

Самостоятельная работа 68,67 ч.

Практическая подготовка 31,5 ч.

Виды учебных занятий и формы промежуточной аттестации	4 семестр	
	Контактная работа с преподавателем	Самостоятельная работа обучающегося
Лекции	12	43,5
Практические занятия	25,5	
Групповые консультации перед экзаменом	1,5	-
Экзамен	0,33	25,17
Всего	39,33	68,67

4.1. Содержание дисциплины по разделам (темам), соотнесенное с видами и объемом учебных занятий

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и объем (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Формы промежуточной аттестации
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Самостоятельная работа обучающегося	
				Лаб.	Пр.		
1	Введение в бизнес-планирование в концепции управления проектами	4	1,5	-	3	6	Выполнение практических заданий по теме, индивидуальное задание, сообщение
2	Теоретико-методологические	4	1,5	-	3	6	Выполнение практических

	Основы бизнес-планирования						заданий по теме, реферат
3	Предпроектное исследование и техническое проектирование	4	1,5	-	3	6	Выполнение практических заданий по теме, эссе
4	Бизнес-план: структура и содержание основных разделов	4	1,5ПП	-	3	1,5ПП	Выполнение практических заданий по теме
5	Анализ инвестиционной, финансовой и социально-экономической эффективности бизнес-плана	4	1,5	-	1,5	6ПП	Выполнение практических заданий по теме, сообщение, индивидуальное задание
6	Основы управления проектами: внешняя среда и экономико-правовые аспекты	4	1,5ПП	-	3ПП	3	Выполнение практических заданий по теме
7	Планирование проекта	4	1,5ПП	-	3ПП	6ПП	Выполнение практических заданий по теме, индивидуальное задание
8	Управление коммуникациями, изменениями, качеством и логистикой проекта. Контроль проекта	4	0,75ПП	-	3ПП	3	Выполнение практических заданий по теме
9	Процедура завершения проекта	4	0,75ПП	-	3ПП	6	Выполнение практических заданий по теме, эссе
Итого			12	-	25,5	43,5	экзамен

4.2. Развернутое описание содержания учебного материала по разделам (темам)

Тема 1. Введение в бизнес-планирование в концепции управления проектами

Бизнес-план, его значение в становлении и развитии предпринимательской деятельности. Особенности предпринимательства и бизнес-планирования в России. Бизнес-планирование в корпорациях. Современные стандарты управления проектами. Процесс проектирования. Жизненный цикл проекта. Организация управления проектами.

Тема 2. Теоретико-методологические основы бизнес-планирования

Источники информации для составления бизнес-плана. Виды бизнес-планов, цель и задачи их разработки. Пользователи бизнес-планов.

Тема 3. Предпроектное исследование и техническое проектирование
Целевые предпосылки, функциональное значение и основные этапы предпроектного исследования и технического проектирования. Сравнительный анализ структуры.

Тема 4. Бизнес-план: структура и содержание основных разделов
Зарубежные и отечественные методики составления бизнес-плана. Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Паспорт проекта. Информация об инициаторе проекта. Описание компании, ее продукции и конкурентных позиций. Характеристика проекта. Анализ и оценка рынка сбыта. Обоснование стоимости проекта. Стартовый капитал и инвестиционная стоимость проекта. Стратегия маркетинга. Оценка внешней среды предприятия: отраслевой привлекательности, конкурентного окружения. Оценка внутренней среды предприятия: конкурентоспособности, преимуществ и возможностей. Функциональные характеристики и анализ конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Основные этапы и методы ценообразования. Сбытовая политика фирмы, каналы и средства стимулирования сбыта. Выбор и обоснования территориальной организации производственного процесса. Разработка производственной структуры. Выбор периода и схемы планирования. Основные статьи плановых документов. Планирование производственных мощностей и их динамики. Определение потребного количества оборудования, организация обслуживающего и вспомогательного производств.

Тема 5. Анализ инвестиционной, финансовой и социально-экономической эффективности бизнес-плана
Планирование затрат. Финансовый план, стратегия финансирования. План окупаемости проекта, критерии и показатели эффективности бизнес-плана. Укрупненный план-баланс. Обоснование ставки дисконтирования. Расчет чистой приведенной стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR). Социальная, бюджетная, экологическая эффективность. Оценка рисков инвестиционной привлекательности проекта.

Тема 6. Основы управления проектами: внешняя среда и экономико-правовые аспекты
Понятия проект и управление проектами. Методология управления проектами. Стандарты управления проектами. Внешняя и внутренняя среда проекта. Проект как система. Системный подход к управлению проектами. Цели проекта. Требования к проекту. Окружение проекта. Участники проекта. Жизненный цикл проекта. Структура проекта. Экономические аспекты проекта в сервисе. Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста. Экономическая модель проекта. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов. Правовые формы институционализации предпринимателей. Договорное регулирование проектной деятельности. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга. Договоры простого товарищества и о совместной деятельности. Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России

Тема 7. Планирование проекта
Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы. Основные методы инвестиционных расчетов. Управление проектными рисками. Понятие риска и неопределенности. Классификация проектных рисков. Система управления проектными рисками. Основные подходы к оценке риска. Методы управления рисками. Планирование проекта иерархическая структура работ. Основные задачи планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта. Сетевой анализ и календарное планирование проекта. Функции сетевого анализа в планировании проекта. Анализ критического пути. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта. Формирование финансовых ресурсов проекта. Оценка стоимости проекта. Планирование затрат по проекту (бюджетирование). Финансирование за счет выпуска акций Долгосрочное

долговое финансирование. Другие источники финансирования проектов. Контроль выполнения плана и условий финансирования.

Тема 8. Управление коммуникациями, изменениями, качетвом и логистикой проекта. Контроль проекта

Управление коммуникациями проекта. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями. Коммуникационные технологии. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта. Конфликты и их разрешение. Контроль реализации проекта. Управление изменениями. Контроль при реализации проекта. Мониторинг проекта. Управление изменениями. Управление конфигурацией. Управление качеством проекта. Понятие качества и его применение в проектах. Планирование качества. Обеспечение качества проекта. Контроль качества проекта. Логистика проекта и управление контрактами. Типы контрактов в проектной деятельности. Организация подрядных торгов Управление закупками проекта.

Тема 9. Процедура завершения проекта

Фаза завершения проекта. Закрытие контрактов проекта. Постаудит проекта. Основные программные продукты в управлении проектами.

5. Образовательные технологии, в том числе перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Образовательные технологии: проблемного обучения, технология развития критического мышления, рейтинговая.

При реализации различных видов учебной работы предусматривается использование активных и интерактивных форм занятий: разбор практико-ориентированных заданий, рейтинговая система, технология развития критического мышления.

Учебная работа проводится в форме дискуссий, групповой работы, решением ситуационных задач и другими.

Для достижения планируемых результатов освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

1. Информационно-развивающие технологии с использованием использование мультимедийного оборудования при проведении занятий.
2. Развивающие проблемно-ориентированные технологии: работа в команде, междисциплинарное обучение, обучение на основе опыта и другие.
3. Личностно ориентированные технологии обучения: консультации; «индивидуальное обучение»; опережающая самостоятельная работа; изучение студентами нового материала до его изложения преподавателем на лекции и других аудиторных занятиях; подготовка к докладам на студенческих конференциях.

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине: мультимедиа технологии; интерактивная доска, технологии смешанного обучения; интерактивные информационные технологии, поисковые системы.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа нацелена на изучение исследований и источников по теоретическим материалам дисциплины, подготовку к семинарским занятиям, конспектирование учебного материала, научных статей, написание рефератов, выполнение индивидуальных заданий, проработку лекционного материала, выполнение контрольной работы, подготовку к текущему контролю, промежуточному контролю.

Практические занятия строятся в форме обсуждения теоретического материала по плану и вопросам к теме, а также материалов, изученных студентами самостоятельно. Задача семинарских занятий – отработать теоретические знания на практике, поэтому программа занятий нацелена на отработку и формирование профессиональных навыков, которые студенты могут применять на практике.

Виды самостоятельной работы студентов:

1) Подготовка и защита реферата по предложенной теме.
2) Доклады и сообщения по тематике семинаров.
3) Выполнение практических заданий.
4) Контрольные и проектные работы.

В таблице п. 4.1 представлены формы текущего контроля успеваемости обучающихся. Полностью весь методический материал по обеспечению самостоятельной работы студентов приводится в приложении 1 к РП.

Доступ к методическим материалам самостоятельной работы студентов рабочей программы дисциплины «Бизнес-планирование и управление проектами» осуществляется через сайт Шуйского филиала ИвГУ.

7. Характеристика оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Для текущего контроля успеваемости используются практические задания, написание эссе, подготовка докладов и сообщений, написание реферата, Предложенные самостоятельные работы выполняются самостоятельно. Так при написании эссе по предложенным темам необходимо представить собственную точку зрения при раскрытии проблемы, как на теоретическом (в связях и с обоснованиями) уровне, так и на практическом конкретном материале.

На экзамене по дисциплине «Бизнес-планирование и управление проектами» контролируемые знания, умения и владения, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, проверяются заданиями в тестовой форме и экзаменационными билетами, используется письменная форма проведения экзамена, а также рейтинговая (накопительная) система оценивания результатов обучения. Максимальное количество баллов, которое возможно получить на экзамене – 30 баллов.

Тестирование проводится на зачёте в течение 60 минут. Каждый вариант тест-билета содержит 30 заданий в тестовой форме.

Критерии оценки:

Каждое правильно выполненное задание оценивается 0,5 балла, максимальное количество баллов – 15.

Если по отдельной теме студент набирает количество баллов ниже зачётного, то тема считается неосвоенной и баллы в рейтинг не прибавляются.

Экзаменационный билет состоит из двух теоретических вопросов. Каждый вопрос оценивается 7,5 баллами, за два вопроса студент может набрать 15 баллов. При ответе на вопрос студенту необходимо переложить теоретические знания на практический конкретный пример, показать уровень сформированности компетенций (пороговый, базовый и повышенный уровень).

Критерии оценки на вопрос:

6-7,5 баллов, оценивается как **«отлично»** и ставится студентам, которые при ответе:

- обнаруживают всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала;
- демонстрируют знание современной учебной и научной литературы;
- способны творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;
- владеют понятийным аппаратом;
- подтверждают теоретические знания примерами из практики.

4-5 баллов оценивается как **«хорошо»** и ставится студентам, которые при ответе:

- обнаруживают твёрдое знание программного материала;
- усвоили основную и наиболее значимую дополнительную литературу;
- способны применять знание теории к решению задач профессионального характера;
- допускают отдельные погрешности и неточности при ответе.

2-3 балла оценивается как **«удовлетворительно»** и ставится студентам, которые при ответе:

- в основном знают программный материал;
- в целом усвоили основную литературу;

- допускают существенные погрешности в ответе на вопросы.

0-1,5 баллов оценивается как **«неудовлетворительно** и ставится студентам, которые при ответе:

- обнаруживают значительные пробелы в знаниях основного программного материала;
- допускают принципиальные ошибки в ответе на вопросы;
- демонстрируют незнание теории и практики предмета.

Оценка результатов освоения дисциплины при рейтинговой системе оценивания формируется по 100 – балльной шкале из результатов текущего контроля успеваемости и результатов, полученных на экзамене. Оценка выставляется по следующей шкале:

Шкала оценки результатов освоения дисциплины
«Бизнес-планирование и управление проектами»
при рейтинговой системе оценивания

Повышенный уровень	Базовый уровень	Пороговый уровень	Ниже порогового уровня
отлично	хорошо	удовлетворительно	не удовлетворительно
85-100 баллов	71-84 балла	61-70 баллов	60 и менее баллов

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Учебная и учебно-методическая литература:

– основная литература:

1. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955 . – Библиогр.: с. 439-446. – ISBN 978-5-4499-3517-5. – DOI 10.23681/697955. – Текст : электронный.
2. Корабейников, И. Н. Бизнес-планирование : учебное пособие : [16+] / И. Н. Корабейников, А. В. Курлыкова. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 132 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699589. – Библиогр.: с. 126-128. – ISBN 978-5-4499-3600-4. – DOI 10.23681/699589. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699578. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.

– дополнительная литература:

1. Беликова, И. П. Основы управления проектами : учебное пособие : [16+] / И. П. Беликова, О. Н. Федиско ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 112 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614085 . – Библиогр.: с. 108-110 – Текст : электронный.
2. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев [и др.] ; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 592 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684707. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01812-6. – Текст : электронный.
3. Богомолова, А.В. Управление ресурсами проекта : учебное пособие / А.В. Богомолова ; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : Эль Контент, 2014. – 160 с. : схем. – Режим доступа: по подписке. – URL:

http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480521. – Библиогр.: с. 154-155. – ISBN 978-5-4332-0178-1. – Текст : электронный.
4. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И. А. Дубровин. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 432 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573394 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03291-2. – Текст : электронный.
5. Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Можаев, В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 117 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564331. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0233-7. – DOI 10.23681/564331. – Текст : электронный.
6. Кулешова, Е.В. Управление рисками проектов : учебное пособие / Е.В. Кулешова ; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – 2-е изд., доп. – Томск : Эль Контент, 2015. – 188 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480767. – Библиогр.: с. 171-172. – ISBN 978-5-4332-0251-1. – Текст : электронный.
7. Левушкина, С.В. Управление проектами : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 204 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988. – Библиогр.: с. 203-204. – Текст : электронный.
8. Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699578 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.

Интернет-ресурсы:

Портал гуманитарное образование: социально-гуманитарное и политическое образование [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.humanities.edu.ru/ свободный.

Российское образование: Федеральный образовательный портал [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.edu.ru/ свободный.

Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.ecsocman.edu.ru/ свободный.

Государственная поддержка малого предпринимательства. Кредитный портал. [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.kreditbusiness.ru/federal.html

Журнал Российское предпринимательство [Электронный ресурс]. - Режим доступа http://www.creativeconomy.ru/mag_rp/index.php?str=3&id=85

Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

ЭБС «Университетская библиотека онлайн»;

Коллекция Шуйского филиала ИвГУ на национальном цифровом ресурсе «Руконт».

Программное обеспечение:

В процессе изучения дисциплины используются офисные пакеты Microsoft Office, Open Office, программа для просмотра и чтения файлов PDF Adobe Acrobat Reader DC, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах Adobe Flash Player, вэб-обозреватели Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского, 1С университет.

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, укомплектованная

специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для предоставления учебной информации большой аудитории.

2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

3. Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

4. Помещение для самостоятельной работы, оснащенное специализированной мебелью, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

5. Учебно-наглядные пособия для занятий лекционного типа, обеспечивающие тематические иллюстрации: электронные презентации и электронные плакаты.

Авторы рабочей программы дисциплины:

Ю.С. Нанакина, доцент кафедры технологии, экономики и сервиса, кандидат экономических наук, доцент.

О.В. Зинченко, доцент кафедры технологии, экономики и сервиса, кандидат экономических наук.

Программа рассмотрена на заседании кафедры технологии, экономики и сервиса

№ 6 от «24» января 2024 г.

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____20 __ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ Ю.С. Нанакина
(подпись)

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____20 __ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ Ю.С. Нанакина
(подпись)

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____20 __ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ Ю.С. Нанакина
(подпись)

Приложение 1.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Бизнес-планирование и управление проектами»

Тема 1. Введение в бизнес-планирование в концепции управления проектами

Бизнес-план, его значение в становлении и развитии предпринимательской деятельности. Особенности предпринимательства и бизнес-планирования в России. Бизнес-планирование в корпорациях. Современные стандарты управления проектами. Процесс проектирования. Жизненный цикл проекта. Организация управления проектами.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 2. Теоретико-методологические основы бизнес-планирования

Источники информации для составления бизнес-плана. Виды бизнес-планов, цель и задачи их разработки. Пользователи бизнес-планов.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7.

– Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 3. Предпроектное исследование и техническое проектирование

Целевые предпосылки, функциональное значение и основные этапы предпроектного исследования и технического проектирования. Сравнительный анализ структуры.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 4. Бизнес-план: структура и содержание основных разделов

Зарубежные и отечественные методики составления бизнес-плана. Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Паспорт проекта. Информация об инициаторе проекта. Описание компании, ее продукции и конкурентных позиций. Характеристика проекта. Анализ и оценка рынка сбыта. Обоснование стоимости проекта. Стартовый капитал и инвестиционная стоимость проекта. Стратегия маркетинга. Оценка внешней среды предприятия: отраслевой привлекательности, конкурентного окружения. Оценка внутренней среды предприятия: конкурентоспособности, преимуществ и возможностей. Функциональные характеристики и анализ конкурентоспособности товара. Ценовая политика фирмы. Основные этапы и методы ценообразования. Сбытовая политика фирмы, каналы и средства стимулирования сбыта. Выбор и обоснования территориальной организации производственного процесса. Разработка производственной структуры. Выбор периода и схемы планирования. Основные статьи плановых документов. Планирование производственных мощностей и их динамики. Определение потребного количества оборудования, организация обслуживающего и вспомогательного производств.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин,

К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 5. Анализ инвестиционной, финансовой и социально-экономической эффективности бизнес-плана

Планирование затрат. Финансовый план, стратегия финансирования. План окупаемости проекта, критерии и показатели эффективности бизнес-плана. Укрупненный план-баланс. Обоснование ставки дисконтирования. Расчет чистой приведенной стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR). Социальная, бюджетная, экологическая эффективность. Оценка рисков инвестиционной привлекательности проекта.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 6. Основы управления проектами: внешняя среда и экономико-правовые аспекты

Понятия проект и управление проектами. Методология управления проектами. Стандарты управления проектами. Внешняя и внутренняя среда проекта. Проект как система. Системный подход к управлению проектами. Цели проекта. Требования к проекту. Окружение проекта. Участники проекта. Жизненный цикл проекта. Структура проекта. Экономические аспекты проекта в сервисе. Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста. Экономическая модель проекта. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов. Правовые формы институционализации предпринимателей. Договорное регулирование проектной деятельности. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга. Договоры простого товарищества и о совместной деятельности. Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 7. Планирование проекта

Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы. Основные методы инвестиционных расчетов. Управление проектными рисками. Понятие риска и неопределенности. Классификация проектных рисков. Система управления проектными рисками. Основные подходы к оценке риска. Методы управления рисками. Планирование проекта иерархическая структура работ. Основные задачи планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта. Сетевой анализ и календарное планирование проекта. Функции сетевого анализа в планировании проекта. Анализ критического пути. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта. Формирование финансовых ресурсов проекта. Оценка стоимости проекта. Планирование затрат по проекту (бюджетирование). Финансирование за счет выпуска акций Долгосрочное долговое финансирование. Другие источники финансирования проектов. Контроль выполнения плана и условий финансирования.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 8. Управление коммуникациями, изменениями, качеством и логистикой проекта. Контроль проекта

Управление коммуникациями проекта. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями. Коммуникационные технологии. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта. Конфликты и их разрешение. Контроль реализации проекта. Управление изменениями. Контроль при реализации проекта. Мониторинг проекта. Управление изменениями. Управление конфигурацией. Управление качеством проекта. Понятие качества и его применение в проектах. Планирование качества. Обеспечение качества проекта. Контроль качества проекта. Логистика проекта и управление контрактами. Типы контрактов в проектной деятельности. Организация подрядных торгов Управление закупками проекта

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.

4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Тема 9. Процедура завершения проекта

Фаза завершения проекта. Закрытие контрактов проекта. Постаудит проекта. Основные программные продукты в управлении проектами.

Учебная и учебно-методическая литература:

1. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони ; ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270. – ISBN 978-5-7598-0868-8. – Текст : электронный.
2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т.В. Преображенская, М.Ш. Муртазина, А.А. Алетдинова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3558-8. – Текст : электронный.
3. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько и др. ; отв. ред. Г.И. Поподько ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2017. – 132 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7638-3711-7. – Текст : электронный.
4. Романова, Мария Вячеславовна. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. В. Романова. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2012 - Режим доступа: http://znanium.com/go.php?id=333753
5. Карамов О.Г. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / О. Г. Карамов. - Москва: Евразийский открытый институт, 2010 - Режим доступа//http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6120&ln=en

Подготовка и защита проектно-реферативной работы

1 Проект-менеджмент в условиях отечественной экономики.
2 Управление бизнес-проектом с учетом цикличности развития экономических систем.
3 Эффективная организация процесса бизнес-планирования в компании.
4 Целевой подход к формированию системы бизнес-планирования на предприятии.
5 Технико-экономическое обоснование и бизнес-планирование.
6 Корпоративный и функциональный уровни бизнес-планирования.
7 Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях.
8 Отраслевые особенности бизнес-планирования.
9 Инструментарий анализа и оценки конкурентной среды при составлении бизнес-плана.
10 Привлекательность стратегических зон хозяйствования и их оценка при разработке бизнес-плана.
11 Конкурентоспособность компании и ее ресурсный потенциал: механизм анализа и оценки.
12 Обоснование стратегических альтернатив при разработке инвестиционного проекта.
13 Реализация сценарного подхода в бизнес-планировании.
14 Выбор и обоснование стратегических зон хозяйствования при составлении бизнес-плана.
15 Современные подходы к бизнес-планированию на предприятии.

16 Маркетинговое планирование в процессе разработки бизнес-проекта.
17 Выбор и оценка маркетинговой стратегии при разработке бизнес-плана.
18 Синергетические эффекты как результат бизнес-планирования.
19 Программирование презентации бизнес-плана.
20 Управление процессом реализации бизнес-плана.
21 Интеграция процессов управления проектом.
22 Информационные технологии в бизнес-планировании.
23 Моделирование организационных изменений на предприятии посредством составления бизнес-плана.
24 Оптимизация процессов управления операциями на основе бизнес-планирования.
25 Организационное обеспечение процесса разработки бизнес-плана.
26 Анализ и оценка рисков в системе бизнес-планирования.
27 Инвестиционное предложение как форма привлечения финансирования для реализации бизнес-плана.
28 Предварительные инвестиционные исследования и оценка экономической привлекательности бизнес-идеи.
29 Инвестиционные источники реализации бизнес-плана.
30 Особенности планирования венчурных проектов.
31 Оценка эффективности бизнес-проектов.
32 Бизнес-план как инструмент антикризисного управления.
33 Консалтинговая функция бизнес-планирования.
34 Планирование денежных потоков при разработки бизнес-проекта.
35 Место и роль прогнозирования в системе бизнес-планирования.
36 Стратегия управления персоналом и ее представление в бизнес-плане.
37 Ценовая политика в бизнес-планировании как средство повышения конкурентоспособности предприятия.
38 Концепция материального стимулирования и ее отражение в бизнес-плане.
39 Организационная культура в системе бизнес-планирования.
40 Планирование реинжиниринга бизнес-процессов.
41 Государственная политика в области стимулирования инвестиционных процессов на предприятии.

Методические рекомендации к выполнению реферата-проекта

Подготовку реферата необходимо начинать с изучения и усвоения собранных материалов, относящихся к теме работы. В зависимости от темы реферата материалы могут представлять собой теоретические источники (научную и учебную литературу, материалы периодической печати), нормативные акты.

По результатам ознакомления с материалами по теме реферата следует составить план и согласовать его с преподавателем. По структуре реферат включает вводную часть (введение), основную часть, заключение, список использованных источников и литературы, а также (при необходимости) приложения. План реферата должен быть последовательным, логически обоснованным и позволяющим полностью раскрыть избранную тему.

После согласования плана реферата следует приступать к работе над текстом. Во вводной части реферата необходимо обосновать актуальность избранной темы, отразить цель и задачи, поставленные в ходе выполнения работы. Основная часть реферата должна содержать анализ различных научных точек зрения по рассматриваемой проблеме, исследование практики применения правовых норм в конкретных ситуациях. В заключительной части реферата излагаются самостоятельные выводы слушателя и предлагаемые им пути решения проанализированных проблем.

Список использованных источников и литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие

требования и правила составления». Рекомендуется использовать не менее 5 источников. Работа выполняется на компьютере. При оформлении используется шрифт 14 Times New Roman через 1,5 интервала. Поля: левое - 3 см; правое - 1 см.; верхнее и нижнее - 2 см.

Каждую часть работы начинают с новой страницы, параграфы размещают друг за другом. Названия глав пишут прописными буквами, параграфов строчными, точки в конце заголовков не ставят. Нумерация страниц в верхнем колонтитуле, посередине строки.

Ссылки подстрочные на каждой странице. Все иллюстрации, таблицы, графики нумеруются сквозной или валовой нумерацией, большого объема помещаются в приложение. Приложения нумеруются в правом верхнем углу каждого приложения, где пишут слово «Приложение №». Приложения не нумеруются вместе с основным текстом работы, их число не входит в объем реферата.

Структура работы: титульный лист, оглавление (содержание), указатель сокращений, условных обозначений и символов (при необходимости), введение, основную часть, заключение, список использованных источников и литературы, приложения (при их наличии).

Объем работы должен быть не менее 10 страниц.

Реферат оценивается преподавателем по следующим параметрам:

- последовательность раскрытия заявленной темы;
- аргументированность, логичность и достоверность сделанных выводов;
- методология и объем источников, использованных при подготовке реферата;
- соблюдение требований к оформлению реферата и срокам их представления на проверку.

Критерии оценивания:

1. Новизна работы: актуальность проблемы и темы; новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.

2. Степень раскрытия сущности проблемы: соответствие плана теме контрольной работы; соответствие содержания теме и плану контрольной работы; полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; обоснованность способов и методов работы с материалом; умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

3. Обоснованность выбора источников: круг, полнота использования литературных источников по проблеме; привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).

4. Соблюдение требований к оформлению: правильное оформление ссылок на используемую литературу; грамотность и культура изложения; владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; соблюдение требований к объему контрольной работы; культура оформления: выделение абзацев.

5. Грамотность: отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; литературный стиль.

6. Устная защита контрольной работы: быстрый, четкий, аргументированный, полный ответ на основные и дополнительные вопросы; ориентация в материале; презентация к контрольной работе; грамотность речи.

После проверки преподавателем работы обучающегося, преподаватель беседует собучающимся по теме контрольной работы.

Каждая позиция оценивается максимально в 2 балла.

Критерии оценки:

2 балла - задание выполнено полностью;

1,4 балла - задание выполнено полностью, но с неточностями;

0,7 баллов - задание выполнено не полностью;

0 баллов - задание не выполнено.

КЕЙСОВАЯ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА

(индивидуальные задания)

Выполнение кейса осуществляется на конкретном примере бизнес-проекта или идеи

КЕЙС №1

ДИАГНОСТИКА ПРОЕКТА. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УСПЕХА ПРОЕКТА. ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ЗАМЫСЛА (ИДЕИ)

Основные причины появления (источники идей) проектов:

- неудовлетворенный спрос;
- избыточные ресурсы;
- инициатива предпринимателей;
- реакция на политическое давление;
- интересы кредиторов.

После формирования определенного числа альтернативных идей проекта. Специалист-аналитик проекта должен выполнить предварительную экспертизу и исключить из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемые. Причины, по которым идея может быть отклонена, имеют весьма общий характер. Например:

- недостаточный спрос на продукцию проекта или отсутствие его реальныхпреимуществ перед аналогичными видами продукции;
- чрезмерно высокая стоимость проекта (имеется в виду не только экономическая, но и социальная или, например, экологическая);
- отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта (илиправительства);
- чрезмерный риск;
- высокая стоимость сырья.

В процессе формирования инвестиционного замысла проекта должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- цель и объект инвестирования, место (район) размещения;
- продукция проекта - характеристика и объем выпуска;
- срок окупаемости;
- доходность проекта;
- назначение, мощность и основные характеристики объекта инвестирования;
- предполагаемые источники и схема финансирования.

Инвестиционный замысел существенно зависит от специфики результата проекта.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА

Цели и задачи проекта должны быть четко сформулированы, т. к. только при этом условии может быть проработан следующий шаг — формирование основных характеристик проекта. К числу таковых можно отнести:

- наличие альтернативных технических решений;
- спрос на продукцию проекта;
- продолжительность проекта — в том числе его инвестиционной фазы;
- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию(услуги) проекта;

- перспективы экспорта продукции проекта;
- сложность проекта;
- исходно-разрешительная документация;
- инвестиционный климат в районе реализации проекта;
- соотношение затрат и результатов проекта.На основе исходных данных необходимо:

1. Обосновать инициации проекта (указать потребности, из-за которых проект образовался).
2. Определить основную цель и продукт проекта, привести основные характеристики продукта. Сформировать инвестиционный замысел (идею) проекта. Что понимается под «концепцией проекта»?
3. Предварительно проработать задачи проекта. Указать результаты проекта.
4. Привести критерии успеха проекта (качественные и количественные критерии, которые позволяют судить о степени успешности проекта).
5. Назвать основные фазы разработки проекта
6. Перечислить основные этапы разработки концепции проекта. Перечислить основные составляющие Декларации о намерениях.
7. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?

КЕЙС №2

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА - разбивка (декомпозиция) проекта на отдельные компоненты для нужд управления проектом.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта.

Кроме того, процесс структуризации проекта - **НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ ОБЩЕГО ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЕГО ЦЕЛЕЙ**, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

Структуризацию проекта осуществляют одним из двух методов:

1. «сверху - вниз», когда сначала определяют общие задачи, а потом ихдетализируют;
2. «снизу - вверх», когда сначала определяют частные задачи, а затемих обобщают.

Основные задачи структуризации:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой организации;
- оценка необходимых затрат;
- создание единой базы для планирования;
- переход от общих целей к определенным задачам;
- определение комплексов работ.

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей:

- дерево целей;
- дерево решений;
- дерево работ;

- организационная структура исполнителей;
- **МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ**;
- сетевые модели.

СТРУКТУРА РАЗБИЕНИЯ РАБОТ (СРР)

Иерархическая структура работ (ИСР) или структура разбиения (декомпозиции - СДР) работ (WBS — Work Breakdown Structure) — иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

ИСР является базовым средством для создания системы управления проектом, так как позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости, создания системы отчетности, эффективно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ и отображать результаты в информационной управленческой системе для обобщения графиков работ, стоимости, ресурсов и дат завершения.

ИСР позволяет согласовать план проекта с потребностями заказчика, представленными в виде СПЕЦИФИКАЦИЙ ИЛИ ОПИСАНИЙ РАБОТ. С другой стороны, ИСР является удобным **средством управления для проект-менеджера**, так как позволяет:

- определить работы, пакеты работ, обеспечивающие достижение подцелей (частных целей) проекта;
- проверить, все ли цели будут достигнуты в результате реализации проекта;
- создать удобную, соответствующую целям проекта структуру отчетности;
- определить на соответствующем уровне детализации плана вехи (ключевые результаты), которые должны стать контрольными точками по проекту;
- распределить ответственность за достижение целей проекта между его исполнителями и тем самым гарантировать, что все работы по проекту имеют ответственных и не выпадут из поля зрения;
- обеспечить членам команды понимание общих целей и задач по проекту.

Возможные ошибки структуризации проекта:

- пропуск стадии структуризации проекта и переход непосредственно к поиску и решению текущих, оперативных проблем проекта;
- использование при структуризации только функций, фаз или организационных подразделений вместо конечных продуктов или используемых ресурсов;
- непонимание того, что СРР должна охватывать весь проект (обычно недостаточное внимание начальной и конечной фаз проекта, работ функциональных, обеспечивающих подразделений);
- повторение элементов структуры;
- отсутствие интеграции структуры проекта с системой ведения бухгалтерских счетов в компании и с системой подготовки проектно-сметной документации;
- излишняя или недостаточная детализация;
- невозможность компьютерной обработки результатов структуризации — планов проекта из-за ошибок формальногохарактера (каждый уровень или элемент плана должен быть определенным образом закодирован);
- неучет «неосязаемых» конечных продуктов, таких как услуги;
- информационное или программное обеспечение.

КЕЙС №3

СТРУКТУРНАЯ СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ (ССО)

Построение структурной схемы организации проекта (ССО).

Кейс №3 предполагает формирование структуры команды проекта и ее графическое отображение. При формировании команды помимо менеджеров, в нее входят администратор, руководитель и другие члены. В больших и сложных проектах роль администратора может выполнять один и более человек, при этом целесообразно введение и других ролей.

После формирования команды строят схему организационной структуры, изображенную на Рис. 1, на которой показывают подчиненность участников команды проекта. В большинстве случаев выбирается плоская оргструктура проекта, в которой все участники, включая администратора, подчиняются менеджеру – руководителю проекта. В больших и сложных проектах, когда в состав рабочей группы входит количество участников большее, чем стандартная норма управляемости - 7, в оргструктуру проекта вводят промежуточные уровни. Сотрудники, занимающие промежуточные уровни становятся менеджерами своих подпроектов.



Рис. 1. Организационная структура команды проекта.

Следующим шагом, является формирование команды проекта и закрепление ответственности за работы, входящие в состав иерархической структуры работ (ИСР) которая была сформирована в Кейсе №1

Структурная схема организации (ССО) и матрица ответственности являются двумя инструментами, призванными помогать проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта. ССО является описанием организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в СРР.

Целью ССО является определение состава и распределение обязанностей исполнителей для работ, входящих в СРР. Использование этих структур в процессе построения матрицы ответственности можно видеть на рис. 2. Состав и порядок реализации работ во многом определяют форму организационной структуры, создаваемой для достижения целей проекта.

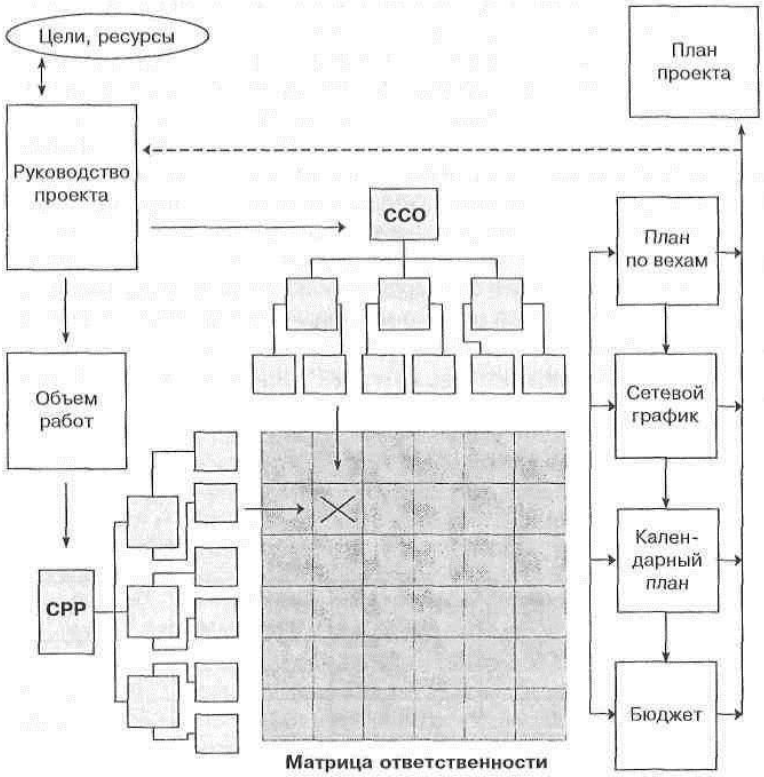


Рис. 2. Процесс заполнения матрицы ответственности

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ. Она представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту, с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении. Матрица содержит список пакетов работ СРР по одной оси, список подразделений и исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, — по другой. Элементами матрицы являются коды видов деятельности (из заранееопределенного списка) и(или) стоимость работ.

Количество видов ответственности может быть различным в зависимости от специфики проекта и его организации, но в любом случае рекомендуется ограничиться небольшим набором легких для описания и понимания видовучастия в выполнении работ.

В табл. 2.4. показан пример матрицы ответственности. Роли в примере указывают вид участия подразделения в работе: О — ответственный исполнитель, И — исполнитель, П — приемка работ, К — консультации.

Таблица 2.4.

Матрица ответственности

Задачи	**Исполнители**			
	Менеджер проекта	**инистраторпроекта**	**Планово-финансовый отдел**	**Отдел сбыта**

Согласованиецелей	**О**			**К**
План по вехам	**О**	**И**		**К**
Бюджет проекта	**О**	**И**	**К**	
План проекта	**П**	**О**		
Утверждениеплана	**О**		**К**	**К**

Матрица может также отображать виды ответственности конкретных руководителей за те или иные работы. Кроме того, в матрице могут быть отображены роли людей, не задействованных непосредственно в проекте, но которые могут оказывать поддержку в работе команды.

Тщательно подготовленная и продуманная матрица является тем инструментом, который обеспечивает успешную поддержку проекта как в рамках команды проекта, так и внешними организациями.

Назначение ответственных происходит на этапе планирования, так как необходимо иметь точное представление не только о затратах, но и об имеющихся доступных ресурсах до того, когда план начнет выполняться. После того как все ресурсы будут определены, необходимо выяснить, каким образом их можно получить, в особенности это касается трудовых ресурсов с требуемой квалификацией.

Сформированная оргструктура проекта и распределение ответственности за работы, и систему отчетности образуют структурную схему организации проекта (ССО).

КЕЙС №4
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Кейс №4 направлен на отработку навыков самостоятельного планированияпроектов, с целью более полного усвоения основных понятий и определений и развития практических навыков по важнейшим и доступным в ходе учебного процесса аспектам управления проектами.

В рамках данной практической работы закрепляются темы, разделы лекционных занятий:

Тема 3. Процессы управления проектами Стадии процесса управления проектами.

Раздел 1. Понятие инициации, планирования, выполнения, контроля и закрытия проекта. Основные задачи, решаемые на разных стадиях управления проекта.

Тема 4. Функциональные области управления проектами. Управление проектом по временным параметрам.

Раздел 1. Понятие управления проектом по временным параметрам.

Определение календарного плана проекта и его разновидности.

Задание:

На основе данных, полученных в предыдущих Кейсах №1, №2, №3, осуществить сетевое планирование проекта и с его помощью оценить реальную длительность проекта, включая следующие действия:

-Составление плана по вехам, исходя из составленной в Кейсе №2 спецификации проекта.

-Составление упрощенного сетевого графа, состоящего из 15-20 событий, исходя из составленной в Кейсе №2 спецификации проекта.

-Определение продолжительности выполнения действий (в учебных целях продолжительности работ оцениваются ориентировочно, исходя из здравого смысла и аналогии с похожими

объектами);
-Определение ранних и поздних сроков выполнения событий.
-Составить календарный план-график проекта (график Ганта), указав на нем критический путь, а также указать рядом с каждым действиемответственных лиц и исполнителей.
-Описать и проанализировать все способы и возможности сокращения времени выполнения проекта за счет: изменения используемых или привлечения дополнительных ресурсов (рабочих, техники, денег и пр.); изменения перечня и последовательности выполняемых действий вследствие изменения способа или технологии выполнения проекта.

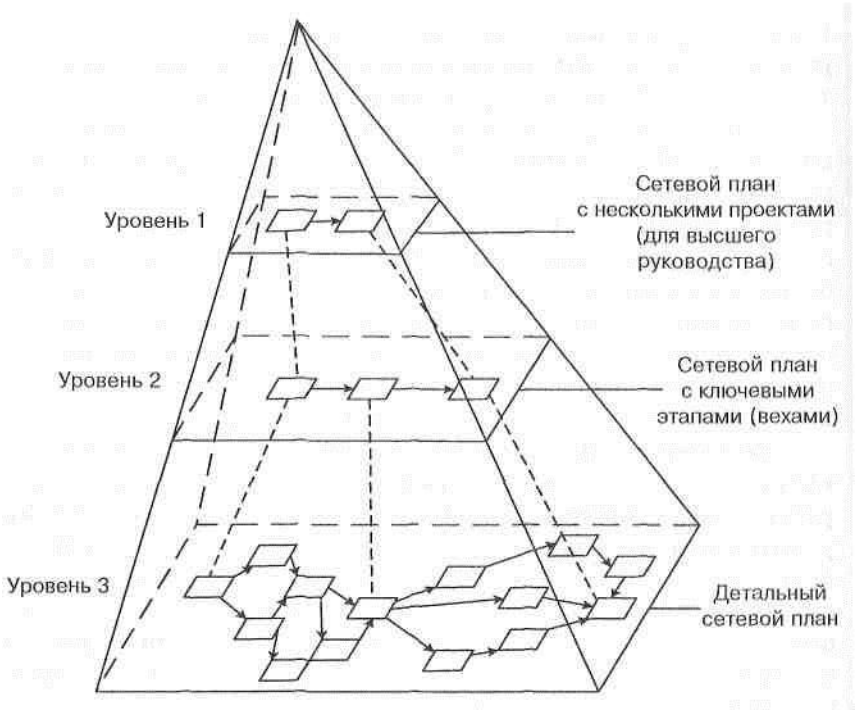
Демонстрация кейса «Разработка календарного плана проекта в системе Microsoft Office Project» осуществляется на практическом занятии, работа ведется в больших группах, в случае отсутствия студента на практическом занятии, работа выполняется индивидуально в соответствии с методическимирекомендациями.

Ссылка на краткий интерактивный курс работы в Microsoft Office Project
http://www.microsoftproject.ru/lessons/lesson_1/lesson_1.html

Шаг 1. Разработка стратегии реализации проекта. Построение плана по вехам.

После построения иерархической структуры работ и структурной схемы организации проекта появляется возможность проставить и согласовать с заказчиком основные этапы проекта (вехи). Именно по этим этапам заказчик будет контролировать ход исполнения проекта.

Взаимосвязь уровней планирования



Веха - событие или дата в ходе осуществления проекта. Веха используется для отображения состояния завершенности тех или иных работ. В контексте проекта менеджеры используют вехи для того, чтобы обозначить важные промежуточные результаты, которые должны быть достигнуты в процессе реализации проекта. Последовательность вех, определенных менеджером, часто называется планом по вехам. Даты достижения соответствующих вех образуют календарный план по вехам.

Таким образом, на этом этапе определяются основные реперные точки, т.е. те результаты и сроки, которые жестко контролируются руководством, и которые менеджер проекта менять не имеет права без согласования сзаказчиком.

Пример построения плана по вехам дан на рис. 1.

Подпроект «А»							
Продукт 1		✓					
Продукт 2				✓			
Продукт 3					✓		
Подпроект «В»							
Продукт 1	✓						
Продукт 2			✓				
Продукт 3					✓		
Продукт 4							✓
Месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль

Рис. 1. План проекта по вехам.

Шаг 2. Разработка тактики реализации проекта. Построение сетевых моделей.

Проект состоит из многих стадий и этапов, выполняемых различными исполнителями. Этот сложный процесс должен быть четко скоординирован и увязан во времени. К системам планирования и управления предъявляютсяследующие требования:

-способность оценить текущее состояние,

-предсказать дальнейший ход работ,

-помочь выбрать правильное направление для воздействия на текущие проблемы с тем, чтобы весь комплекс работ был выполнен в установленные сроки согласно бюджету.

На данном этапе происходит определение последовательности выполненияработ, входящих в состав иерархической структуры работ (ИСР), результатом чего являются сетевой график. Этот график представляет информационно- динамическую модель, отражающую взаимосвязи между работами, необходимыми для достижения конечной цели проекта.

В основе сетевого планирования лежит изображение планируемого комплекса работ в виде ориентированного графа, т.е. графической схемы, состоящей из точек - вершин графа, соединенных направленными линиями -стрелками, которые называются ребрами графа.

Возможно два подхода к построению сетевых моделей. При первом - стрелками на графике изображаются работы, а вершинами - события. Такие модели относят к типу "Работа-стрелка" и называют сетевыми графиками. При втором подходе, наоборот, стрелкам соответствуют события, а вершинам - работы. Такие модели относят к типу "Работа-вершина" и называют сетями предшествования. На рис. 2 и 3 показаны примеры данных типов моделей.

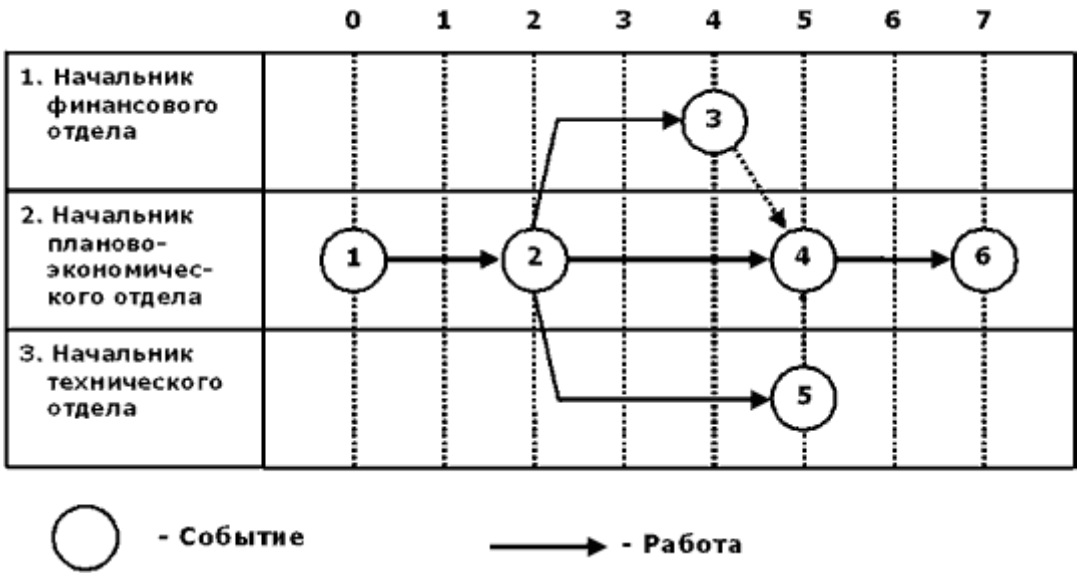


Рис. 2. Сетевая модель типа "Работа-стрелка" - Сетевой график.

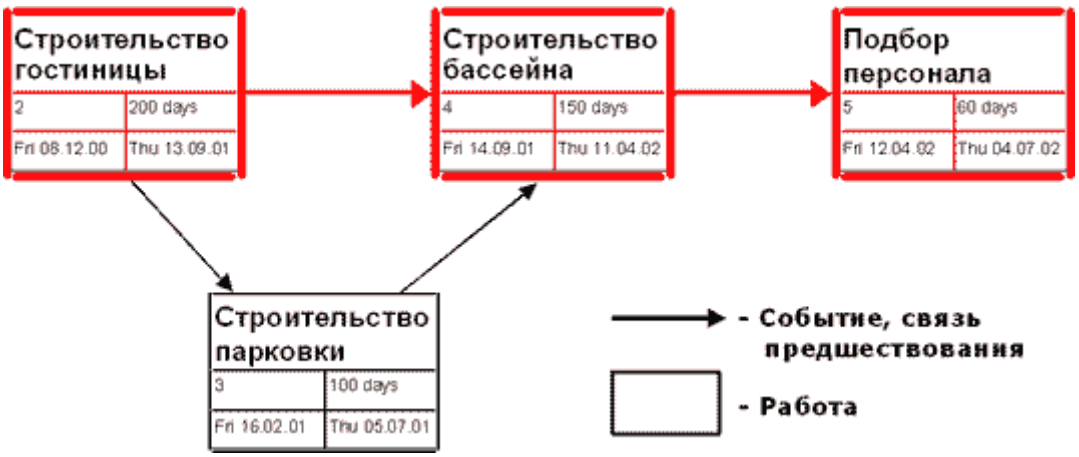


Рис. 3. Сетевая модель типа "Работа-вершина" - Сеть предшествования.

Работами являются любые действия, приводящие к достижению определенных результатов - событий. События, кроме исходного, являются результатами выполнения работ. Между двумя смежными событиями может выполняться только одна работа или последовательность работ.

Для построения сетевых моделей необходимо определить логические взаимосвязи между работами. Причиной взаимосвязей являются, как правило, технологические ограничения (начало одних работ зависит от завершения других). Комплекс взаимосвязей между работами определяет последовательность выполнения работ во времени.

Для определения последовательности необходима следующая информация: перечень работ, описание продукта, технологические, дискретные и внешние взаимосвязи, ограничения и предположения.

Построение сетевых графиков:

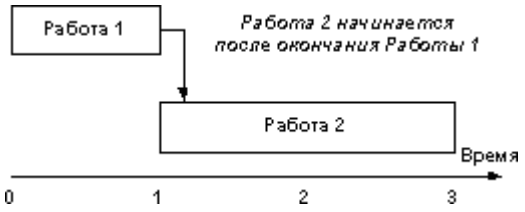
- в сетевом графике события обозначаются кружком с указанием номера внутри события, а работа стрелкой, последовательное начертание работ и событий и означает построение сетевого графика.
- любая последовательность работ в сетевом графике, в котором конечное событие одной работы совпадает с начальным событием следующей за ней работы и т.д., называется путем.
- при выполнении следующих друг за другом работ каждая последующая работа может быть начата только после получения результатов всех предшествующих работ, т.е. после наступления определенных событий.
- после построения взаимосвязей для каждой работы экспертным путем определяется время ее выполнения, которое проставляется в сети над соответствующей стрелкой.

Построение сетей предшествования:

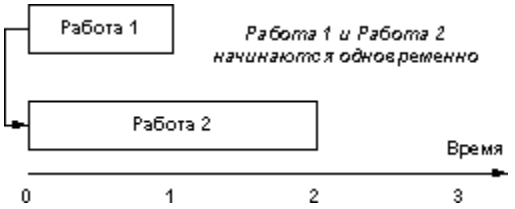
В сетях предшествования события обозначаются стрелкой, а работа блоком, форма которого может быть произвольной и зависит от используемых программных средств.

Для описания зависимостей между работами в сетях предшествования может использоваться четыре типа связей, приведенных на рис. 4.

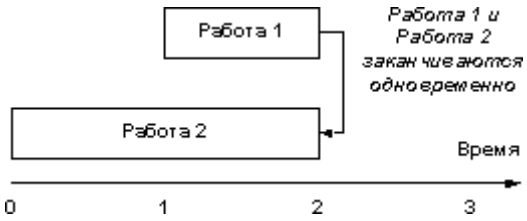
Связь "Окончание-начало"
- это стандартная последовательность, при которой предшествующая работа должна завершиться до начала последующей.



Связь "Начало-начало"
- это стандартная последовательность работ, при которой работы должны выполняться параллельно. В этом случае не требуется завершения предшествующей работы до начала последующей, для ее начала необходимо, чтобы предшествующая работа только началась.



Связь "Окончание- окончание"
- в этом случае окончание последующей работы - 1 контролируется окончанием работы предшественницы - 2. В данном случае работы 1 и 2 должны закончиться одновременно.



Связь "Начало- окончание"
- этот тип связи означает, что работа 1 должна закончиться до начала работы 2. Данный тип связи используется редко, но он может быть полезен, когда при планировании требуется задержать окончание работы на как можно более длительный срок, связав ее окончание с началом другой работы.

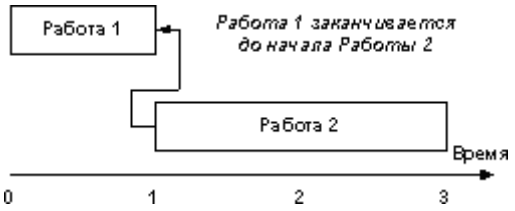


Рис. 4. Типы связей в сетях предшествования.

В современных программных продуктах управления проектами преимущественно используются сети предшествования, так их программная реализация более проста. В качестве примера можно привести один из видов сетей предшествования - диаграмму Гантта, применяемую во многих программных средствах и изображенную на рис. 5.

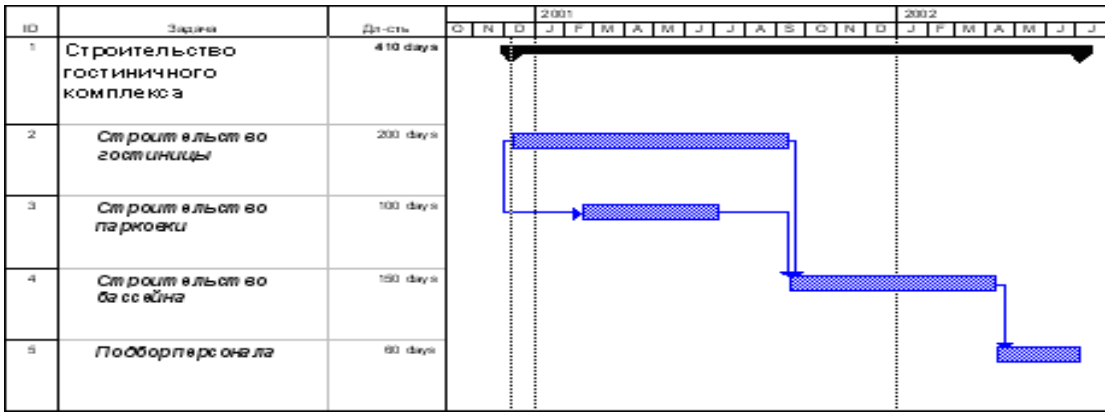


Рис. 5. Диаграмм Гантта - один из видов сетей предшествования.

Конечным шагом этого этапа является проверка в сетевой модели взаимосвязей на петли и другие логические ошибки.

Шаг 3. Разработка идеального календарного графика работ.

Сетевое планирование предоставляет менеджерам гибкий инструмент составления календарного плана и анализа его выполнения.

После разработки сетевой модели проекта наступает этап построения «идеального» календарного графика работ, при построении которого менеджер проекта делает по каждой работе «идеальные» оценки длительности их выполнения. При определении «идеальных» оценок длительности работ пренебрегают ограничениями ресурсов и учитывают только технологические ограничения и нормативы. Результаты определения длительности работ вводят в сетевую модель и определяют общую продолжительность проекта.

Имея сетевую модель, менеджер должен ее оптимизировать и уменьшить общую длительность проекта. Это возможно за счет:

- сокращения времени выполнения отдельных работ,
- организации их параллельного выполнения,
- устранения временных разрывов.

Для временной оптимизации сетевой модели необходимо определить именно те работы, которые в действительности определяют его длительность, и отделить их от тех, которые не влияют на суммарное время реализации проекта. В случае сложных проектов количество работ определяющих его длительность, как правило, составляет небольшую часть (20%) и их выделение позволяет сосредоточить усилия по оптимизации в нужном направлении.

Для выделения работ определяющих общую длительность проекта применяется метод критического пути, согласно которому данные работы называют критическими, а их сетевую взаимосвязь - критическим путем. В процессах оптимизации и управления проектом основное внимание сосредотачивается на главном направлении, то есть на работах критического пути. Пример критического пути приведен на рис. 6.

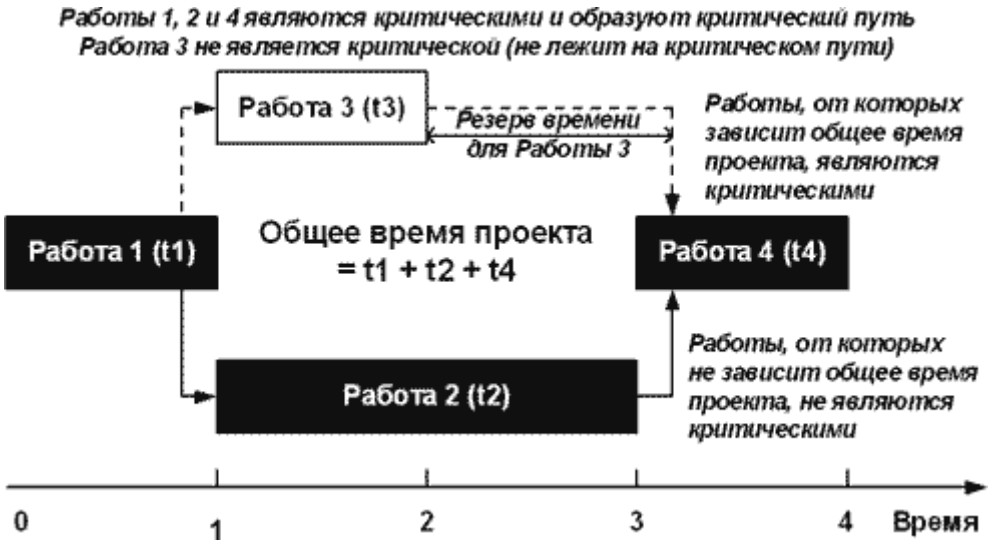


Рис. 6. Пример критического пути.

Методика определения критического пути.

Для определения критического пути производится процедура прямого и обратного прохода по сетевому графику и вычисляется выходная информация. Прямой проход начинается с начальной даты проекта и продолжается по сетевому графику, при этом для каждой работы к начальному сроку прибавляется ее продолжительность и вычисляется раннее начало и раннее окончание этой работы. Самыми ранними возможными датами для работы являются ее начало и конец, допустимые исходя из логической последовательности сетевого графика. Обратный проход использует в качестве исходной точки конечную дату расписания, вычисленную путем прямого прохода, и проводится обратный расчет для определения поздних дат начала и окончания работ. Поздними датами работы являются ее самые поздние допустимые начало и конец, не влекущие задержки выполнения всего проекта. Кроме того, на основании рассчитанных ранних и поздних дат начала работ определяются величины временных резервов для каждой работы.

Критический путь - это наиболее протяженная по времени цепочка работ, ведущая от исходного к завершающему событию. Изменение продолжительности любой работы, лежащей на критическом пути, соответственным образом меняет (сокращает или удлиняет) срок наступления завершающего события, т.е. дату завершения проекта, поскольку работы, лежащие на критическом пути не имеют резерва времени.

Все работы, которые лежат вне критического пути, имеют резерв времени, на которое может быть отсрочено наступление завершения данной работы без нарушения сроков проекта в целом. Резерв времени работы определяется как разность между поздним и ранним сроками завершения работы.

Ранний из возможных сроков наступления окончания работы - это срок, необходимый для выполнения всех работ, предшествующих данной. Поздний из допустимых сроков - это такой промежуток времени, на который может быть отсрочено наступление окончания данной работы без нарушения сроков проекта в целом.

Все работы лежащие вне некритического пути обладают резервами времени в рамках, которых их можно сдвигать, не приводя к изменению времени выполнения всего проекта. Пример расчета графика по методу критического пути дан на рис. 7.

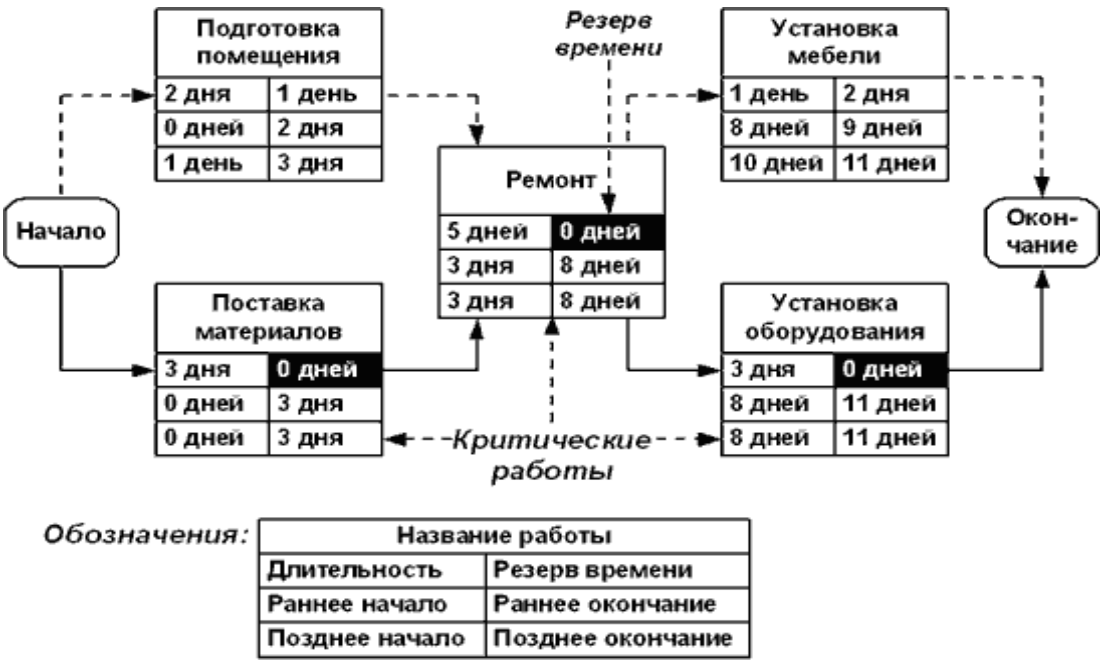


Рис. 7. Пример расчета графика по методу критического пути.

Шаг 4. Планирование ресурсов. Разработка реального календарногографика работ.

Работы проекта для своего выполнения требуют разнообразных ресурсов. На данном шаге определяется перечень и количество ресурсов, требуемых для выполнения работ проекта.

После определения перечня ресурсов строят матрицу распределения ресурсов по работам проекта, изображенную на рис. 8.

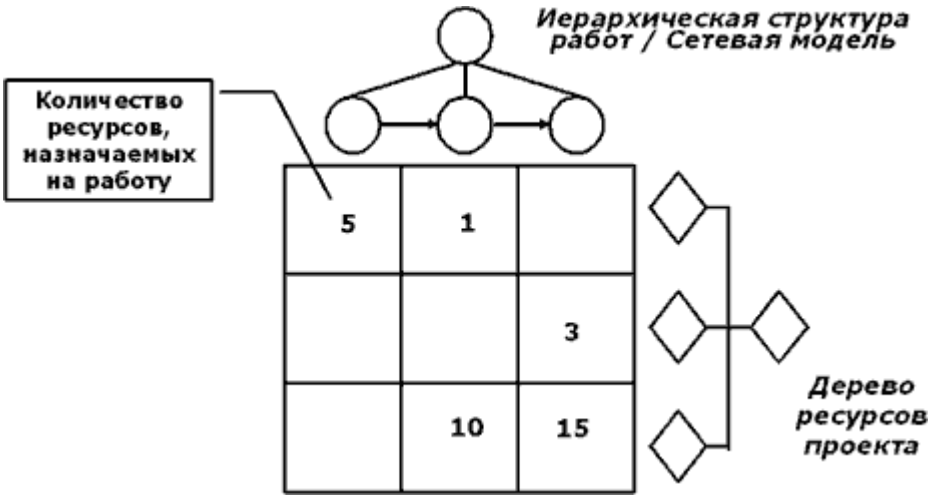


Рис. 8. Матрица распределения ресурсов по работам проекта.

При планировании вводят два основных типа ресурсов: возобновляемые и невозобновляемые.

К типу возобновляемых относят ресурсы, которые в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и по мере высвобождения могут использоваться в других работах. Если возобновляемые ресурсы простаивают, то их недоиспользованная способность к функционированию в данный отрезок времени не компенсируется в будущем. Примерами ресурсов данного типа являются люди, машины, механизмы, станки и т.п.

К типу невозобновляемых относят ресурсы, которые не могут повторно использоваться. Но в случае если они не были использованные в данный отрезок времени, то их недоиспользованная способность к функционированию компенсируется их использованием в будущем. Примерами ресурсов данного типа являются топливо, финансовые ресурсы и т.п.

После построения матрицы распределения ресурсов по работам строится профиль доступности ресурсов, который показан на рис. 9. При помощи профиля доступности ресурсов, показывают наличие ресурсов в каждый момент времени реализации проекта.

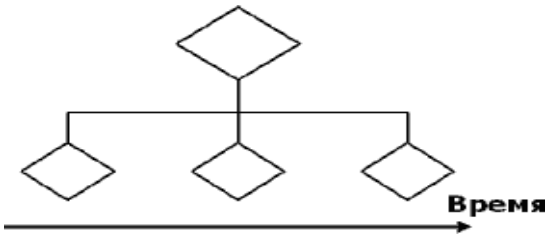


Рис. 9. Профиль доступности ресурсов.

После построения профиля доступности строят ресурсные гистограммы, показывающие перегрузку / недогрузку ресурсов - рис. 10.

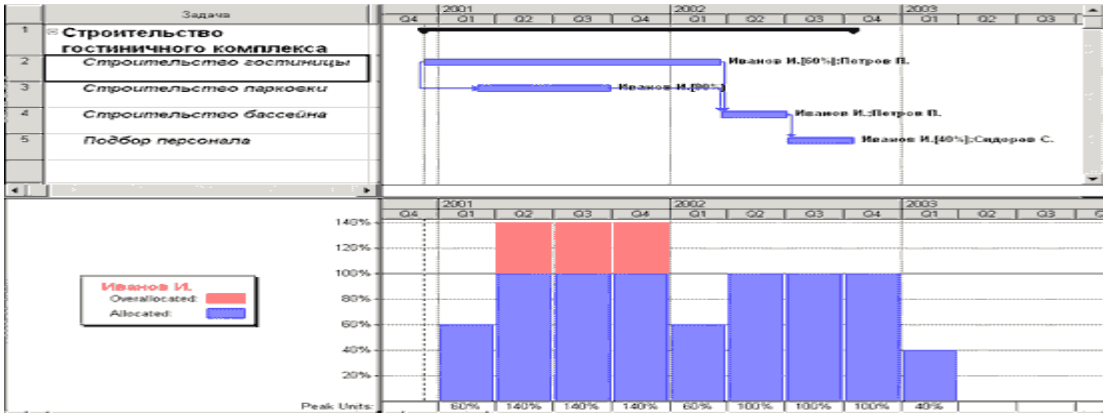


Рис. 10. Ресурсная гистограмма.

Таким образом, разработанный профиль доступности ресурсов задает ограничения, которые приводят к дальнейшей оптимизации идеального календарного план-графика проекта. Процедуру дальнейшей оптимизации называют выравниванием ресурсов и при ее реализации используют следующие варианты:

-разнесение параллельныхзадач (приводит к увеличению временипроекта);
-увеличение длительности задач (приводит к увеличению временипроекта);
-разрыв задач (приводит к увеличению времени проекта);
-назначение дополнительных ресурсов и / или изменение их профиля(приводит к увеличению стоимости проекта);

-смешанный подход (приводит к увеличению времени и стоимостипроекта).

Во всех вариантах выравнивания происходит либо увеличение времени, либо увеличение стоимости проекта. В общем случае, существует соотношение **неопределенностей** между основными показателями проекта: временем, стоимостью и качеством. При улучшении одного параметра, всегда ухудшаются два других. **Основной задачей менеджера при оптимизации плана проекта является поиск оптимального баланса между тремя показателями.**

После оптимизации идеального календарного план-графика проекта с учетом ограничений на ресурсы разрабатывается реальный план проекта.

Шаг 5. Оценка затрат. Разработка бюджета проекта.

На данном этапе на основе разработанного реального календарного план- графика и разработанной матрицы распределения ресурсов рассчитывается стоимость проекта и анализируется его обеспеченность финансовыми средствами. При этом должны быть найдены источники, позволяющие обеспечить финансирование всего комплекса работ, необходимого для достижения заданных целей. В результате должны быть спланированы и рассчитаны по времени и объему денежные потоки в соответствие с планируемым объемом работ.

Результатом данного этапа является разработанный бюджет проекта и соответствующая стоимостная гистограмма - рис. 11.

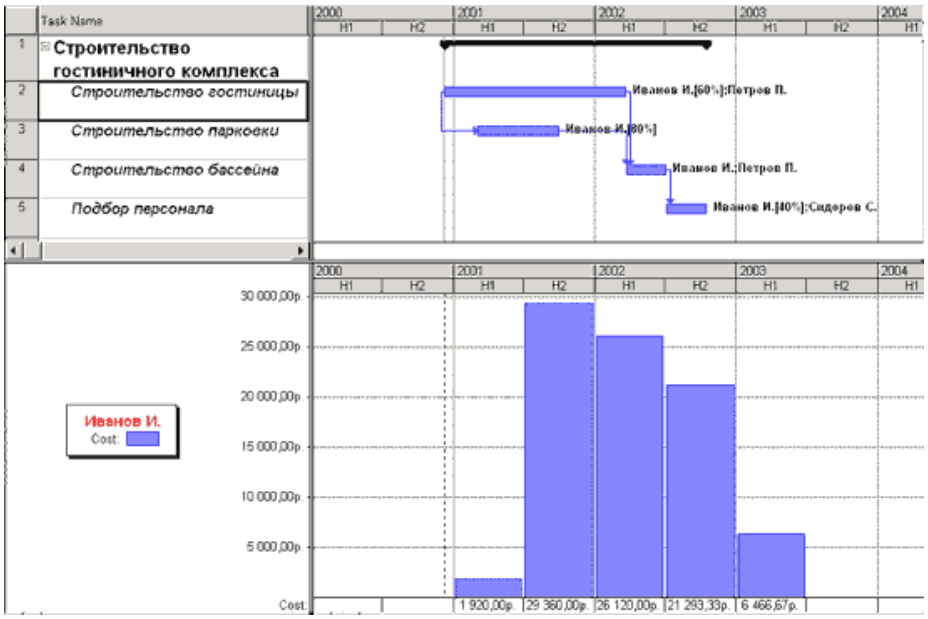


Рис. 11. Стоимостная гистограмма.

В случае если проект имеет доходы, разрабатывается бюджет доходов и расходов.

Для больших проектов, в особенности финансируемых за счет внешних источников, необходимо разработать бюджет движения денежных средств -БДДС.

На основе анализа финансовых бюджетов БДР и БДДС может быть произведена корректировка календарного план-графика, в том числе произведен отказ от реализации проекта.

Шаг 6. Разработка и принятие плана проекта.

Результаты планирования проекта должны быть задокументированы и представлены для утверждения.

Разработка, документирование и согласование плана проекта направлены на достижение следующих основных целей:
-обеспечение понимания и одобрения целей проекта и средств ихдостижения;
-обеспечение назначения требуемых ресурсов (времени, денег, штата) напроект;
-обеспечение основания для оценки и отображения прогресса достиженияцелей и результатов проекта;
-обеспечение основания для контроля внедрения изменений.

Задокументированные результаты реализации предыдущих шагов планирования ложатся в основу итогового плана.

В общем случае, в итоговый план включаются дополнительные разделы:
Предистория инициации проекта;
Ссылки на внешние документы;
Документы, регламентирующие порядок взаимодействия участниковпроекта, подготовку и анализ проектной отчетности и пр.;
Ограничения, риски и неопределенности проекта;
Процесс решения проблем.

Информация, содержащаяся в итоговом плане, должна быть представлена в форме, удобной для рассмотрения руководством организации и участниками проекта. Любые вопросы, требующие дальнейших исследований, по возможности должны быть решены до утверждения плана. Руководство должно согласиться и одобрить соглашения по ресурсам, вехам и ключевым рискам проекта, а также процедурам управления рисками. Любые согласованные изменения должны быть задокументированы.

Демонстрация кейса «Разработка календарного плана проекта в системе Microsoft Office Project»

Кейс №5, Кейс №6, которые направлены на отработку навыков самостоятельного формирования проектов, отработку навыков бизнес планирования и расчета эффективности проектов.

КЕЙС № 5
РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА. ОЦЕНКА ЗАТРАТПРОЕКТА. РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА ПРОЕКТА. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОЕКТА.

Кейс №5 направлен на отработку навыков самостоятельного формирования проектов, с целью более полного усвоения основных понятий и определений и развития практических навыков по важнейшим и доступным в ходе учебного процесса аспектам управления проектами.

В рамках данной практической работы закрепляются темы, разделы лекционных занятий:

Раздел 1. Информационные технологии в проекте. Совместимость информационных технологий в проекте.

Раздел 2. Процессы управления проектами. Стадии процесса Управления проектами. Понятие инициации, планирования, выполнения, контроля и закрытия проекта. Основные задачи, решаемые на разных стадиях управления проекта.

Раздел 3. Управление проектом по стоимости. Понятие управления проектом по стоимостным параметрам.

КЕЙС №5 ВЫПОЛНЯЕТСЯ В МАЛЫХ ГРУППАХ ПО 4-5 ЧЕЛОВЕК

и сдается на проверку **В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ** по мере готовности отдельных разделов бизнес-плана.

Приветствуется выполнение бизнес-плана на основе своей бизнес идеи, связанной со строительством, капитальным ремонтом или реконструкцией зданий или сооружений. Такой вариант возможен только при согласии всех членов команды заниматься разработкой данной бизнес идеи, если такого согласия нет, задание выдается по усмотрению преподавателя.

В исходных данных к Кейсу №5 предлагаются бизнес идеи разной степени проработки, все необходимые данные и недостающие материалы по заданной теме находятся самостоятельно в процессе подготовки бизнес-плана.

Оформление работы должно соответствовать общим требованиям к оформлению практических работ.

Задание:

Составить бизнес-план строительства объекта.

Примерный состав бизнес-плана

1. Вводная часть
- название и адрес фирмы;
- участники;
- суть и цель проекта;
- стоимость проекта;
- потребность в финансах;
- ссылка на конфиденциальность.

2. Анализ положения дел в отрасли
- текущая ситуация и тенденции развития отрасли;
- направление и задачи деятельности проекта.

3. Существо предлагаемого проекта
- продукция (услуги или работы);
- технология — лицензии;
- патентные права.

4. Анализ рынка
- потенциальные потребители продукции;
- потенциальные конкуренты;
- размер рынка и его рост;
- оценочная доля на рынке.

5. План маркетинга
- цены;
- ценовая политика;
- каналы сбыта;
- реклама;
- прогноз новой продукции.

6. Производственный план
- производственный процесс;
- производственные помещения;
- оборудование;
- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочихкадров;

- субподрядчики.

7. Организационный план и управление персоналом

- форма собственности;
- сведения о партнерах, владельцах предприятия;
- сведения о руководящем составе - организационная структура.

8. Степень риска

- слабые стороны предприятия - вероятность появления новыхтехнологий;
- альтернативные стратегии.

9. Финансовый план

- отчет о прибыли;
- отчет о движении денежных средств;
- балансовый план;
- точка безубыточности.

10. Приложения

- копии контрактов, лицензии и т. п.;
- копии документов, из которых взяты исходные данные;
- прейскуранты поставщиков.

ИСХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Этот этап предшествует составлению бизнес-плана и позволяет четко определить цели и задачи будущего проекта.

Информация о спросе подразумевает выяснение (уточнение) характеристик продукции проекта, возможную цену (торговые наценки), конкурентов, объем спроса с учетом рыночных трендов и место реализации продукции.

Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются маркетинга.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта.

Одна из сложнейших задач при составлении бизнес-плана — **проведение анализа цен на товары конкурентов.** Существуют **3 основных финансовых отчета**, позволяющие оценитьжизнеспособность проекта:

-отчет о движении денежных средств;

-отчет о прибыли;

-балансовый отчет.

СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНАВВОДНАЯ ЧАСТЬ (РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА)

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2—3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, т. к. в ней содержатся основные положения всего бизнес-плана. Указываются название и адрес предприятия, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

Необходимо четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно: чем будет заниматься предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на продукцию (работы или услуги) и почему предприятие добьется успеха.

АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ

В этом разделе описываются основные направления и цели осуществления будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли.

В бизнес-плане рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

СУЩЕСТВО ПРЕДЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям. Детальная информация о технологическом процессе может быть дана в Приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. В этом же разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок.

АНАЛИЗ РЫНКА

Рынок и маркетинг— решающие факторы успеха проекта. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому данный раздел наиболее труден для написания. Для того чтобы убедить инвестора в существовании рынка для продукции проекта, нужно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может бытьслабее, для другого — сильнее.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что продукция проекта может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия. На действующих предприятиях план маркетинга составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке. Начинающий предприниматель должен научиться составлять план маркетинга и сверять с ним свои текущие решения.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются: цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество — необходимо датьсведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении и подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

Если бизнес-план разрабатывается для проекта, следует привести сведения об участниках проекта и план-график его осуществления.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием (проектом). Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг; финансы; вопросы, связанные с персоналом; производственный процесс).

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

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

АНАЛИЗ РИСКОВ

Каждый новый проект на своем пути неизбежно сталкивается с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план — важнейшая составная часть бизнес-плана. Его основные показатели: объем производства и продаж, выручка от реализации, прибыль, чистый оборотный капитал, себестоимость и др. Финансовый план составляется на 3—5 лет и включает: отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств, балансовый отчет, а также группу показателей, характеризующих платежеспособность и ликвидность, управление активами,соотношение заемных и собственных средств. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег, устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Отчет о прибыли составляется, по крайней мере, на первые 3 года, причем данные за 1-й год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает данные о прибыли от операций, балансовой, чистой, нераспределенной прибыли. Источником данных для отчета служит план маркетинга, опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами, анализ временных рядов.

Прогноз потока реальных денег входит в финансовый план в форме отчета о движении денежных средств. Такой прогноз составляется на три года, с месячной разбивкой данных по первому году. Различные выплаты и денежные поступления неравномерны во времени.

Отчет о движении денежных средств, как и отчет о прибыли, строится на определенных предположениях, которые представлялись реалистичными на момент составления плана, но со временем могут и не подтвердиться. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предположения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра.

Третий документ в рамках финансового плана — прогноз активов и пассивов предприятия в форме балансового отчета.

Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию предприятия на конкретный момент. Он отражает активы (направления расходования средств по проекту) и пассивы (источники привлекаемых в проект средств).

Создавая предприятие, предприниматель должен знать, когда будет получена первая прибыль. Для этого делается прогноз точки безубыточности.

ПРИЛОЖЕНИЯ

В Приложениях к бизнес-плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылки в бизнес-плане.

Наиболее часто в приложениях приводят следующие документы: технические данные по продукции; копии контрактов, лицензий; подробности патентных документов; копии документов, из которых взяты исходные данные; сообщения консультантов по продукции и рынкам; анкетные данные руководящих работников; сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований; отчет по ревизии бухгалтерских документов; прейскуранты поставщиков.

ВЫВОД

Если идея проекта (исходные данные) оказалась приемлемой, проводится комплексный (технический, экономический, коммерческий, экологический, социальный, организационный) проектный анализ, цель которого — определение результатов (ценности) проекта.

Центральный момент работы над прединвестиционной (начальной) фазой проекта — разработка технико-экономического обоснования, иначе ТЭО(проекта) строительства. По его результатам принимается инвестиционное решение, в том числе об изъятии предварительно согласованного земельного участка и предоставлении его для строительства объекта.

На этом же этапе разрабатывается бизнес-план — основной документ, позволяющий оценить и обосновать проект.

КЕЙС № 6
АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕНДОВ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТОВ. УРОКИ ПРОЕКТА.

Кейс №6 направлен на отработку навыков самостоятельного планирования проектов, с целью более полного усвоения основных понятий и определений и развития практических навыков по важнейшим и доступным в ходе учебного процесса аспектам управления проектами.

В рамках данной практической работы закрепляются темы, разделы лекционных занятий:

Раздел 7. Заключительные положения управления проектами.

Эффективность управление проектами.

Основные рассматриваемые вопросы.

Понимание проблем, возникающих при завершении проекта. Знание принципов их решения. Умение применять эти принципы на практике.

Критерии эффективности инвестиционных решений. Эффективность проекта в целом. Эффективность участия в проекте. Оценка экономической эффективности инвестиций на основе одного критерия.

Определение работ на заключительном этапе проекта. Разработка стратегии завершение проекта. Построение плана выхода из проекта.

Пусконаладочные работы

К пусконаладочным работам относится комплекс мероприятий и работ, выполняемых в период подготовки и проведения индивидуальных испытаний комплексного опробования оборудования.

Проверка финансовой отчетности включает в себя проверку финансовой отчетности заказчика и подрядчика. Подробно будет рассмотрено ниже.

Паспортизация представляет собой один из важных элементов организации закрытия контракта и заключается в регистрации заказчиком ранеепредставленной ему документации. В качестве последней могут выступать: документация, характеризующая технические условия используемого сырья и материалов, сертификаты и т. д. При правильном управлении инвестиционным процессом вопросы паспортизации решаются своевременно, а не только наэтапе закрытия контракта.

Невыполненные обязательства должны быть завершены полностью на этапе закрытия контракта, однако их выявление должно осуществляться постоянно в течение всего времени выполнения контракта. В результате проверки устанавливаются:

объемы работ, не требующие дополнительных усилий и готовых к закрытию;

объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств.

На этапе **завершения невыполненных обязательств** предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. В случае если эти усилия дорогостоящи и длительны, руководитель проекта должен урегулировать проблемы с заказчиком путем уступок с его стороны вотношении некоторых требований или путем уплаты штрафа.

Если работа своевременно не выполнена, то должен рассматриваться вопрос об изменении контракта. Ведение переговоров с целью изменения условий контракта производится до его закрытия и окончательных платежей. Все изменения в контракте утверждаются заказчиком, и до его утверждения никакие дополнительные работы не выполняются. Информацию о выполнении всех работ по контрактам руководитель проекта передает комиссии, принимающей объект.

Закрытие контракта должно сопровождаться завершением расчетов по нему, т. е. выпиской счета для осуществления окончательного платежа.

При завершении проекта осуществляется подготовка итогового отчета, в котором описаны все проблемы строительства, пусконаладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для последующих проектов.

Гарантийное обслуживание осуществляется после закрытия контракта не командой, работающей над проектом, а функциональной группой, ответственной за гарантийное обслуживание. Этой группе передается:

-техническая информация;оборудование; инструменты;

-средства обучения; руководство по эксплуатации;чертежи;

-результаты испытаний;

-различные материалы фирм-поставщиков.

Условия гарантийного обслуживания оговариваются в контракте.Выход из проекта.

Выход из проекта является вынужденным, но необходимым решением в условиях снижения эффективности реализации проекта, в том числе о показателям продолжительности строительства, роста цен на основные строительные материалы, повышения стоимости выполнения строительно- монтажных работ, роста расходов на оплату труда, повышения роста конкуренции в отрасли и спада экономической активности в отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект; возрастания объемов заемных инвестиционных ресурсов, повышения ставки процента за кредит в связи с изменением конъюнктуры рынка, недостаточно обоснованного выбора подрядчиков для реализации проекта, ужесточения системы налогообложения и пр. Основным критерием для принятия решения по выходу из проекта должен служить ожидаемый уровень доходности в изменившихся условиях его реализации.

Для выхода из проекта необходимо проанализировать причины снижения эффективности реализации проекта, в том числе по показателям продолжительности строительства, роста цен на основные строительные материалы, повышения стоимости выполнения строительно-монтажных работ, роста расходов на оплату труда, повышения

роста конкуренции в отрасли и спада экономической активности в отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект; возрастания объемов заемных инвестиционных ресурсов, повышения ставки процента за кредит в связи с изменением конъюнктуры рынка, недостаточно обоснованного выбора подрядчиков для реализации проекта, ужесточения системы налогообложения и пр.

Основным критерием для принятия решения по выходу из проекта должен служить ожидаемый уровень доходности в изменившихся условиях его реализации. Раскрыть особенности проведения постпроектной оценки.

Эффективными формами выхода из проекта являются следующие:

-отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ;

-продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства;

-продажа объекта на стадии его эксплуатации:

-привлечение на любой стадии реализации проекта дополнительного паевого постороннего капитала с минимизацией своего паевого участия;

-раздельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

Управление инвестиционным портфелем предприятия предполагает одновременно с принятием решения о выходе из реального инвестиционного проекта (или продажи части финансовых инструментов из портфеля финансовых инвестиций) выработать решение о возможных формах реинвестирования капитала. Если у инвестора имеются новые проекты, то следует отдавать предпочтение им, в противном случае следует в портфель финансовых инвестиций подобрать эффективные финансовые инструменты, в случае недостаточной проработанности этих решений необходимо инвестировать в краткосрочные сберегательные сертификаты. В этой высоколиквидной и доходной форме высвободившийся капитал всегда готов к обеспечению финансирования новых реальных проектов или финансовых инструментов.

По каким направлениям происходит накопление данных по проекту?

В чем заключается проверка финансовой отчетности?

Проверка финансовой отчетности заказчика включает: проверку полноты выписки фактуры на весь объем завершенных работ; согласование полученных платежей с представленными счетами-фактурами; проверку наличия документации по изменениям; контроль суммы удержании, произведенных заказчиком. Проверка финансовой отчетности исполнителя включает: проверку платежей поставщикам и субподрядчикам; соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков; поиск просроченных платежей поставщику; подтверждение соответствующих удержаний.

Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту.

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ПОСТПРОЕКТНОЙ ОЦЕНКИ

Для определения «узких» мест в деятельности компании, определить КПД сотрудников (работа сотрудника будет эффективной тогда, когда она будет

«удобной») и. главное, выявить потенциальные возможности для повышения эффективности деятельности компании. Рекомендуется проводить сравнительный анализ полученных показателей.

При оценке эффективности системы управления проектами необходимо рассматривать обширный набор различных аспектов критериев.

Существуют различные подходы к оценке эффективности, основывающиеся на методиках различных организаций (как коммерческих, так и независимых, научных),

оптимизированных для использования в разных областях хозяйственной деятельности. Оценка результатов проекта. Вкратце их можно сформулировать так.

Завершение проекта в установленные сроки.

Завершение проекта в рамках бюджета. Соблюдение требований к качеству результата.

Небольшой объем изменений в ходе реализации проекта.

Сохранение текущей работы «родительской» организации, т.е. работа над проектом не выбила ее «из колен».

Сохранение производственной культуры и ценностей организации.

Процессы функционально-стоимостного анализа включают как анализ плана, так и анализ исполнения проекта.

Анализ плана означает определение того, удовлетворяет ли составленный план исполнения проекта предъявляемым к проекту требованиям и ожиданиям участников проекта. Он выражается в оценке показателей плана командой и другими участниками проекта. На стадии планирования результатом анализа плана может быть принятие решения о необходимости изменения начальных условий и составления новой версии плана, либо принятие разработанной версии в качестве базового плана проекта, который в дальнейшем служит основой для измерения исполнения.

Процессы анализа также можно подразделить на: основные, вспомогательные.

К **основным относятся те процессы** анализа, которые непосредственно связаны с целями проекта и показателям, характеризующими успешность исполнения проекта:

анализ сроков - определение соответствия фактических и прогнозных сроков исполнения операций проекта директивным или запланированным;

анализ стоимости - определение соответствия фактической и прогнозной стоимости операций и фаз проекта директивным или запланированным;

анализ качества - мониторинг результатов с целью их проверкиr на соответствие принятым стандартам качества и определения путей устранения причин нежелательных результатов исполнения качества проекта;

подтверждение целей - процесс формальной приемки результатов проекта его участниками (инвесторами, потребителями и т.д.).

Вспомогательные процессы анализа связаны с анализом факторов, влияющих на цели и критерии успеха проекта. Эти процессы включают:

оценку исполнения - анализ результатов работы и распределение проектной информации с целью снабжения участников проекта данными о том, как используются ресурсы для достижения целей проекта;

анализ ресурсов определение соответствия фактической и прогнозной загрузки и производительности ресурсов запланированным, а также анализ соответствия фактического расхода материалов плановым значениям.

На что необходимо обратить внимание при организации процессов на стадии завершения проекта? Опишите технологию работы на стадии завершения проекта.

Разработка стратегии завершение проекта. Построение плана выхода из проекта.

Стратегия завершения проекта блок - секции 9-этажной 72 квартирной состоит из нескольких направлений в зависимость от исполнителя работ.

Заказчик (застройщик):

Подготовка к эксплуатации жилого здания; Проведение комплексного опробования оборудования:

Сдача здания городским властям в установленные сроки; Заселение жильцов в жилое здание

Проектные организации

Соответствие технико-экономических показателей здания проекту. Вопросы, связанные с авторским надзором и сопровождением проектаСтроительно-монтажные организации

Качество и сроки выполнения строительно-монтажных работ; Проведение индивидуальных испытаний смонтированного оборудования;Устранение недоделок;

Своевременный ввод в действие здания.плана выхода из проекта.

Пусконаладочные работы (по электротехническим устройствам, автоматизированным системам управления, санитарно-техническому, вентиляции, отоплению и лифтам)

Приемка в эксплуатацию законченных строительством объектов от исполнителя работ. производят городские власти. Блок секции жилого здания могут сдаваться очередями предусмотренном в договоре подряда на строительство.

Закрытие контракта (проверка финансовой отчетности; паспортизация; выявление невыполненных обязательств; завершение невыполненных обязательств; гарантийное обслуживание и окончательные расчеты.)

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА

Оценку эффективности рекомендуется проводить по системе следующих взаимосвязанных показателей:

- чистый доход (ЧД);
- чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект (другое, довольно широко используемое за рубежом название показателя – чистая приведенная (или текущая) стоимость, net present value (NPV));
- индекс доходности (или индекс прибыльности, profitability (PI));
- срок окупаемости (срок возврата единовременных затрат PB);
- внутренняя норма дохода (или внутренняя норма прибыли, рентабельности, intemal rate of retum (IRR)).
- период окупаемости - PB, мес.;
- дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.;
- средняя норма рентабельности - ARR, %;
- модифицированная внутренняя норма доходности (рентабельности) -MIRR, %;

Согласно Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов, показатели эффективности всегда относятся к некоторому субъекту:

показатели общественной эффективности - к обществу в целом;

показатели коммерческой эффективности - к реальному или абстрактному юридическому лицу, осуществляющему проект целиком за свой счет;

показатели эффективности участия предприятия в проекте - для этогопредприятия;

показатели эффективности инвестирования в акции предприятия - для акционеров акционерных предприятий - участников проекта;

показатели эффективности для структур более высокого уровня - к этимструктурам;

показатели бюджетной эффективности - к бюджетам всех уровней.

Показатели эффективности, относящиеся ко всему периоду реализации проекта, называются интегральными.

Рекомендуется оценивать следующие виды эффективности: эффективность проекта в целом;

эффективность участия в проекте.

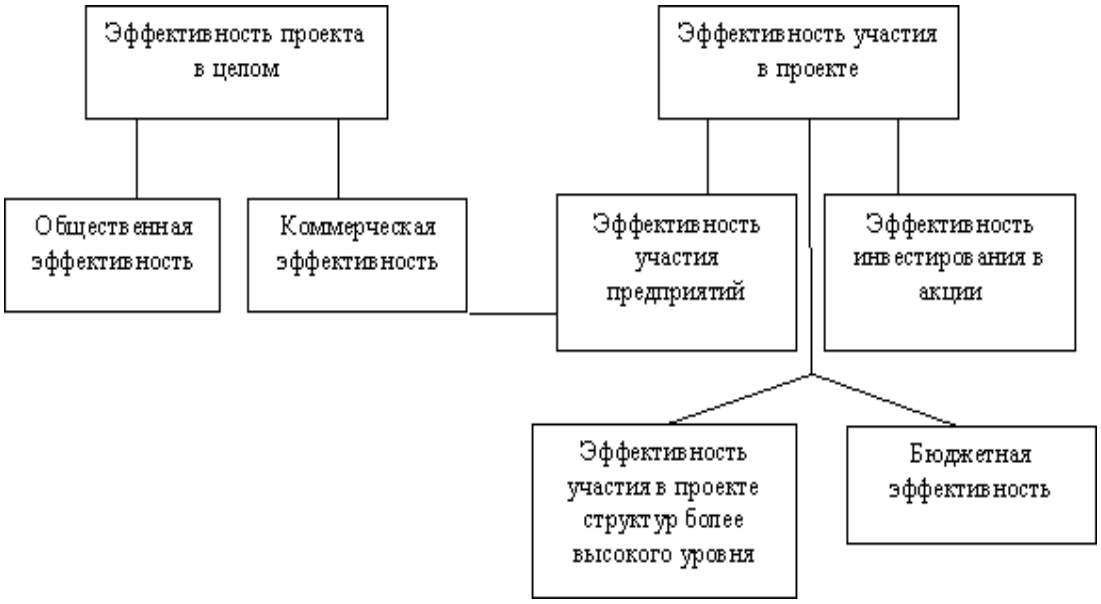


Рис.1. Виды эффективности инвестиционных проектов

Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые и расчетные цены.

Под базисными понимаются цены, сложившиеся в народном хозяйстве на определенный момент времени tб. Базисная цена на любую продукцию или ресурсы считается неизменной в течение всего расчетного периода.

Измерение экономической эффективности проекта в базисных ценах производится на стадии технико-экономических исследований инвестиционныхвозможностей.

Тематика индивидуальных заданий для собеседования

1. Понятие и сущность планирования
2. Определение задач фирмы в процессе бизнес - планирования
3. Структура и последовательность разработки бизнес-плана
4. Определение направления развития компании. Видение, миссия и цели развития
5. Понятие стратегического планирования. Характеристика и виды стратегий
6. Использование SWOT-анализа при разработке бизнес-плана
7. Роль бизнес-плана в современном предпринимательстве
8. Титульный лист и резюме бизнес – плана
9. Описание вида деятельности, продукта или услуги
10. Жизненный цикл товара
11. Оценка рынков сбыта продукции
12. Сетка развития товара и рынка
13. Сегментирование рынка
14. Конкуренция на рынках сбыта
15. Матрица конкуренции по М. Портеру
16. Содержание раздела «План маркетинга»
17. Содержание раздела «Конкуренция на рынках сбыта»
18. Стратегии маркетинга «цена – затраты на маркетинг»
19. Выбор метода установления цен
20. Оценка спроса и издержек производства
21. Схема распространения товара

22. Методы стимулирования продаж (сбыта)
23. Формирование общественного мнения
24. Система контроллинга маркетинга
25. Содержание раздела «План производства»
26. Схема производственных потоков
27. Содержание раздела «Организационный план»
28. Организационная структура предприятия
29. Кадровая политика фирмы
30. Правовое обеспечение деятельности фирмы
31. Организационно-правовые формы предприятия
32. Оценка риска и страхования
33. Содержание раздела «Финансовый план»
34. Характеристика раздела «Оценка рисков и страхование»
35. Содержание раздела «Стратегия финансирования»
36. Особенности работы с иностранными инвесторами
37. Интернет и компьютерные программные продукты, используемые в бизнес -
38. планировании
39. Комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-
40. плана
41. Консалтинг-менеджмент
42. Обеспечение коммерческой безопасности деловой информации компании
43. Типичные ошибки в бизнес – планировании
44. Реинжиниринг бизнеса