

**Министерство общего и профессионального образования РФ**

**Амурский государственный университет**

**В.Е. Попов**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**(практическое руководство по выполнению курсового проекта студентами специальности 061000 — Государственное и муниципальное управление, очной и заочной форм обучения)**

**Благовещенск - 2002**

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

**Попов В.Е.** Стратегическое планирование: Практическое руководство по выполнению курсового проекта студентами специальности 061000 — Государственное и муниципальное управление, очной и заочной форм обучения. — Благовещенск: РИЦ АмГУ, 2002. —.....с.

Практическое руководство содержит рекомендации по подготовке курсового проекта по дисциплине «Стратегическое планирование» студентами специальности 061000 - «Государственное и муниципальное управление». В данном пособии содержатся рекомендации по структуре курсового проекта и порядку его выполнения, изложены рекомендации по выполнению анализа проблем регионального развития и разработке их проектных решений. Практическое руководство предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения, а также преподавателей, осуществляющих руководство курсовым проектированием.

Рецензенты: Толстихина Т.Б. — Доцент кафедры «Экономика и менеджмент организации» АмГУ, канд. экон. наук.  
Найден С.Н. — Заместитель заведующего кафедрой «Государственное и муниципальное управление» ХГАЭиП, доцент, канд.экон. наук

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	
<b>I. Общие рекомендации по выполнению курсового проекта .....</b>	
1.1. Тематика и задачи курсового проектирования .....	
1.2. Структура и содержание курсового проекта .....	
1.3. Рекомендуемая литература .....	
<b>II. Анализ проблем социально-экономического развития террито- рии и методов ее разрешения .....</b>	
2.1. Анализ программной ситуации .....	
2.2. Признаки программы .....	
<b>III. Подготовка рекомендаций по совершенствованию программы</b>	
3.1. Выбор и описание предметной области проекта .....	
3.2. Стратегия реализации проекта .....	
3.3. Финансирование и бюджет проекта .....	
3.4. Оценка эффективности и устойчивости проекта .....	
Приложения:	
1. Примерный план курсового проекта .....	
2. Вспомогательные таблицы .....	
3. Некоторые структурные модели проекта .....	
4. Формы для календарных планов .....	

## ВВЕДЕНИЕ

Регулирование регионального социально-экономического развития по-прежнему остается одной из главных функций государства. Социально-экономическое развитие далеко не всегда является автоматическим процессом. Рыночные механизмы не всегда являются эффективными. Поэтому роль государства состоит в выявлении факторов, препятствующих региональному развитию и разработке адекватных мер по их устранению. Однако возможности государства также не безграничны. Дефицит ресурсов ставит задачу максимально эффективного их использования при решении региональных социально-экономических проблем. Организационным механизмом, получившим наиболее широкое распространение как в России, так и за рубежом, является программно-целевой метод (проектный метод).

Целью курсового проектирования является получение и закрепление студентами навыков анализа и выявления проблем социально-экономического развития территорий, а также навыков поиска и разработки вариантов решения проблем с применением программно-целевого метода.

Практическое руководство по выполнению курсового проекта подготовлено в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта специальности 06.1000 — «Государственное и муниципальное управление» и предназначены для студентов очной и заочной форм обучения.

Практическое руководство содержит рекомендации по структуре курсового проекта, порядку и методам его выполнения. В данном пособии изложены рекомендации по выполнению анализа проблем регионального развития и разработке их проектных решений на основе методологии управления проектами и программно-целевого метода.

# I. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

## 1.1. Тематика и задачи курсового проектирования

Общая тематика курсовых проектов по дисциплине «Стратегическое планирование»: «Планирование социально-экономического развития территории». Тематика курсовых работ определяется руководителем в зависимости от выбранной для анализа территории и вида плановых документов.

В процессе выполнения курсового проекта студентам необходимо выполнить следующие задачи:

1. Провести статистический анализ развития территории и на его основе определить проблемную ситуацию.

2. Дать количественную и качественную оценку используемым методам разрешения сложившейся проблемы.

3. Разработать проект, направленный на решение выявленной проблемы.

Проект должен содержать: описание предметной области проекта; обоснование стратегии реализации проекта; расчет ресурсного и финансового обеспечения проекта; оценку эффективности и устойчивости проекта. Оформление курсового проекта должно быть осуществлено в соответствии с требованиями «Стандарта предприятия». Выполнение курсового проекта должно осуществляться согласно графику, приведенному в таблице 1.

Таблица 1 - График выполнения курсового проекта

Этапы	Контрольные даты						
	01.09*	10.09	01.10	08.10	05.11	12.11	26.11
	10.09**	30.09	08.10	04.11	11.11	25.11	02.12
Получение задания	1 н***						
Подготовка 1 главы		3 н	1 н				
Подготовка 2 главы				3 н			
Оформление к/р					1 н		
Нормоконтроль						2 н	
Проверка к/р							
Защита к/р							1 н

\* - Начальная дата. \*\* - Конечная дата. \*\*\* - Продолжительность (недели).

## 1.2. Структура и содержание курсового проекта

Рекомендуемая структура курсового проекта следующая:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение (1-2 стр.).
4. Первая глава — Анализ проблем социально-экономического развития территории и методов ее разрешения (15-20 стр.).
5. Вторая глава — Рекомендации по совершенствованию программы (25-30 стр.).
6. Заключение (2-3 стр.).
7. Список использованной литературы.
8. Приложения.

Кроме указанных разделов курсовой проект, при необходимости, может иметь перечень условных обозначений, символов, единиц и терминов.

Общий объем курсового проекта не должен быть менее 40 стр. и превышать 50 стр. машинописного текста (без учета приложений).

Изложение отдельных разделов должно быть логичным, разрабатываемые вопросы должны быть взаимосвязаны и направлены на раскрытие темы в целом.

**Содержание** включает в себя все заголовки разделов курсового проекта (кроме подзаголовков) с указанием страниц, с которых они начинаются. Заголовки в содержании должны полностью повторять заголовки в тексте. Сокращать их или давать в другой формулировке, последовательности не допускается.

**Введение** должно содержать обоснование актуальности темы курсового проекта как для экономики конкретного региона, области, города и т.д., по материалам которого разрабатывается курсовая работа; характеристику объекта анализа; формулировку целей и задач разработки проекта в условиях конкретного объекта и характер используемых сведений.

При обосновании актуальности темы следует дать ссылки на специаль-

ную литературу, зарубежный и отечественный опыт, показать неоднозначность методического и практического решения основной задачи темы и пр.

Завершают введение краткое перечисление основных результатов, полученные в курсовом проекте.

**Первая глава** — Анализ проблем социально-экономического развития территории и методов их разрешения. Данная глава должна содержать формулировку основных проблем социально-экономического развития территории обоснованную статистическим анализом основных тенденций её социально-экономического развития. Должна быть приведена аргументация наличия программной ситуации. На примере конкретной программы, связанной с решением одной из выявленных проблем (или их комплекса) должен быть произведен критический и аргументированный ее анализ:

- идентификация программы;
- оценка признаков программы.

В завершении главы должны быть приведены прогнозные оценки развития ситуации на перспективу.

**Вторая глава** — Рекомендации по совершенствованию программы. Содержание данной главы должно опираться на результаты анализа, приведенные в первой главе. Глава должна содержать авторские предложения, направленные на решение выявленной проблемы в форме проекта, реализация которого приведет к повышению эффективности программы в целом. В данной главе необходимо сформулировать предметную область проекта и дать обоснование её выбора. Изложить стратегию реализации проекта. Описать ресурсное и финансовое обеспечение проекта, обосновав соответствующими расчетами и графиками. Произвести количественную и/или качественную оценку эффективности и устойчивости проекта. ***Все табличные расчеты должны сопровождаться полными и ясными пояснениями в тексте курсовой работы.***

**Заключение** содержит выводы, характеризующие итоги работы по решению поставленных задач. В заключении необходимо отразить результаты

анализа тенденций и проблем социально-экономического развития, программной ситуации и самой программы, а также основное содержание проектных предложений. Кроме того, в выводах должны быть показаны основные преимущества, связанные с реализацией проектных предложений (бюджетные, экономические, социальные, экологические, правовые и пр. эффекты).

**Список использованных источников** составляется в порядке появления ссылок. Обязательным условием является указание автора, наименования источника, года его издания, издательства, количества страниц. Непубликуемые материалы организаций, использованные в курсовом проектировании, также указываются в данном разделе.

**Приложения** к курсовому проекту содержат дополнительную, вспомогательную информацию по вопросам, раскрываемым в работе. Обязательно в приложении приводится содержание анализируемых программных материалов или отдельных их разделов и структурные модели, иллюстрирующие проектный раздел курсовой работы. Кроме того, в приложения могут быть включены документы, формы, правила, блок-схемы, сравнительные (первичные) таблицы, машинные распечатки программ и др. В тексте проекта должны быть сделаны ссылки на приложения. Каждое приложение имеет свой порядковый номер и название.

### **1.3. Рекомендуемая литература**

1. Воропаев В.И. Управление проектами в России. — М.: «Аланс», 1995. — 225 с.
2. Дальний Восток России: экономическое обозрение /Изд. 2-е, Перераб. и доп. Под ред. проф. П.А.Минакира. — Хабаровск: РИОТИП, 1995.
3. Корсунский Б.Л., Леонов С.Н. Депрессивный район в переходной экономике. — Владивосток: Дальнаука, 1999.
4. Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений: Учебное пособие. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 272 с.

5. Леонов С.Н. Региональная экономическая политика в переходной экономике. — Владивосток: Дальнаука, 1998.
6. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов. — М.: ИКЦ «ДИС», 1997.—160 с.
7. Михеева Н.Н. Региональная экономика и управление. Учебное пособие для вузов. — Хабаровск: Изд-во РИОТИП, 2000.
8. Морозова Т.Г., Пикулькин А.В., Тихонов В.Ф. и др. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
9. Попов В.Е. Особенности управления мегапроектами в России (В кн. Управление проектами в условиях кризиса/Под ред. Р.Ф. Дурицыной). — Благовещенск: ПКИ ЗЕЯ, 2000.
10. Уваров А.В. Свободные экономические зоны Востока России. — Хабаровск: “Информ-Этнос”, 1994.
11. Управление проектами./ Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. : Справочное пособие/ Под редакцией И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2001. — 875 с.
12. Ходов Л.Г. Основы государственной экономической политики: Учебник. — М.: БЕК, 1997.
13. Экономика дальнего востока: пять лет реформ /Под ред. П.А. Минакира, Н.Н. — Хабаровск: ДВО РАН, 1998.
14. Экономическая реформа: теория и практика/Под ред. П.А.Минакира. — Владивосток: Дальнаука, 1997

## **II. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ И МЕТОДОВ ЕЕ РАЗРЕШЕНИЯ**

### **2.1. Анализ программной ситуации**

Анализ наличия программной ситуации осуществляется в два этапа.

Во-первых, необходимо оценить:

- в какой мере исследуемая совокупность социально-экономических процессов носит устойчивый/неустойчивый характер;
- каковы причины, вызвавшие отклонения траектории развития территории от желаемого состояния;
- могут ли цели социально-экономического развития быть достигнуты без постороннего вмешательства.

Во-вторых, после определения проблем, анализ программной ситуации должен быть произведен по четырем основным критериям:

1. Критерий масштабности — на сколько выявленная проблема затрагивает интересы социально-экономического развития территории, т.е. территориальная локализация проблемы.

2. Критерий сложности — какие методы государственного регулирования требуются для решения выявленной проблемы и в чем состоит сложность их реализации.

3. Критерий комплексности — каким образом анализируемая программа повышает эффективность уже реализуемых в регионе программ или на сколько удастся сократить затраты на ее реализацию при ее осуществлении совместно с другими программами.

4. Критерий полезности — на сколько ожидаемые результаты программы будут востребованы и какие виды социально-экономических эффектов будут иметь место в территориальных и отраслевых сегментах региональной экономики.

По результатам анализа должен быть сделан вывод о целесообразности решения выявленной проблемы программными средствами.

Анализ должен быть произведен с использованием статистических данных по социально-экономическому развитию территории. Для этого следует разработать формы таблиц, диаграммы, графики, рисунки, которые демонстрируют динамику анализируемых явлений, взаимосвязь между ними, структурные сдвиги, тенденции развития и пр.

## **2.2. Признаки программы**

*Программа* это совокупность таких проектов, что только обеспечение их совместной, взаимоувязанной разработки и реализации может привести к ожидаемому результату для каждого из этих проектов в отдельности и программы в целом.

*Проект* это комплекс взаимосвязанных мероприятий с четко определенными целями, направленных на безусловное достижение конкретных результатов в течение заданного времени и при установленном бюджете.

Исходя из данных определений, основные признаки программ, на предмет соответствия которым в курсовой работе должен быть проведен анализ программных мероприятий, реализуемых на практике, следующие:

1. Признак «изменений», т.е. связано ли осуществление программ и отдельных проектов с изменением некоторой системы (предполагается ли целенаправленный ее перевод из существующего в некоторое желаемое состояние, описываемое в терминах целей проекта).

2. Признак «ограниченности во времени», т.е. определены ли изначально сроки начала и окончания программы в целом, а также продолжительность ее отдельных этапов во взаимоувязке с достижением целей программы.

3. Признак «ограниченности ресурсов», изначальная ограниченность и жесткая ограниченность выделяемых на программу ресурсов в виде бюджета программы.

4. Признак «неповторимости и новизны», не повторяемость с целями других программ (программный метод применяется для решения проблем

(достижение целей) не возникавших ранее.); не повторяемость действий (хотя отдельные технологические процессы в рамках некоторых проектов и могут повторяться

5. Признак «комплексности», т.е. на сколько программа учитывает всю совокупность взаимосвязанных социальных, экономических, организационных, технических, технологических, экологических задач.

6. Признак «организационного обеспечения», т.е. наличие специальной организационной структуры и юридического урегулирования взаимоотношений между участниками программы.

7. Признак «разграничения деятельности», т.е. каким образом программа и ее отдельные проекты предметная область программы отделена от других проектов и программ или деятельности, не относящейся к целям программы.

Анализ признаков программ не должен ограничиваться их простым перечислением. Необходимо по каждому признаку привести соответствующую аргументацию в виде цифровых данных, схем, цитат и т.п. и сделать вывод о его наличии либо отсутствии. Итогом данного анализа должен стать вывод о том на столько анализируемые мероприятия в целом являются программой.

### **III. ПОДГОТОВКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Выбор и описание предметной области проекта**

Предметная область проекта является структурным элементом предметной области программы и представляет собой совокупность объектов и процессов, в рамках которых существует проблемная ситуация.

В качестве объекта могут выступать территориальные ареалы (экономический район, федеральный округ, субъект федерации, муниципальное образование или их сочетание — программный регион), а также система органов государственного и муниципального управления, территориальные производственные комплексы. Спектр процессов весьма широк. Это могут быть как макроэкономические процессы (демографические, инвестиционные, социальные, экологические и т.п.), так и микроэкономические (организационные, производственные, инновационные и пр.)

Выбор и описание предметной области проекта рекомендуется осуществлять в следующем порядке:

##### **1. Структурная декомпозиция проблем**

1.1. Построение «дерева проблем». Проблема определяется как несоответствие реальных результатов деятельности ожидаемым результатам. Причины проблемы могут быть связаны как с внешними (объем и направленность межбюджетных потоков, геополитическое положение, природно-климатические условия и пр.) так и с внутренними факторами (неэффективная система управления, нерациональное ресурсное обеспечение, устаревшая производственная база, снижение квалификации трудовых ресурсов и пр.).

1.2. Выделение структурных элементов главной проблемы (подпроблем), решение которых не определено в программе либо иерархический статус которых не оправданно занижен.

1.3. Выбор по согласованию с руководителем одной (или комплекса) из этих подпроблем для дальнейшей разработки.

1.4. Детальный анализ причин возникновения выбранной подпроблемы.

2. Разработка вариантов решения избранной проблемы (не менее 2-х)

2.1. Для каждого варианта необходимо сформулировать краткое описание (идею) — не более 70 слов. По каждому варианту необходимо привести достоинства и недостатки, а также выявить сдерживающие и стимулирующие факторы.

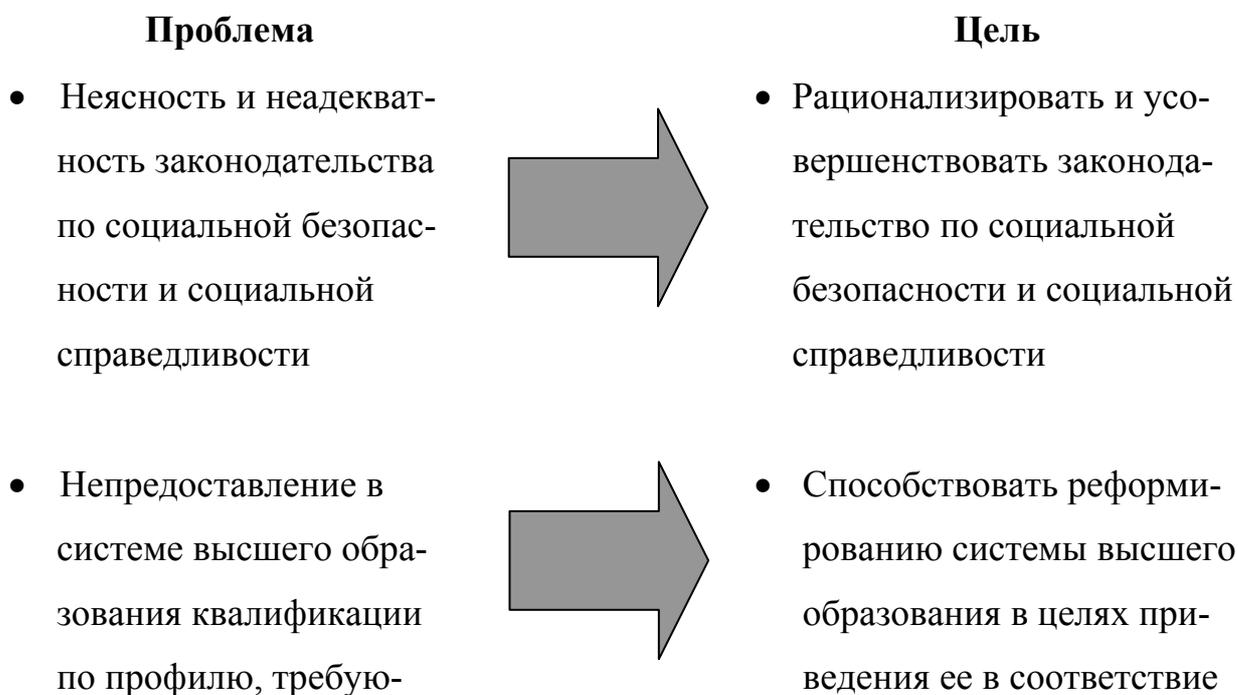
2.2. Провести сравнительный анализ вариантов и выбрать наиболее оптимальный вариант решения проблемы.

3. Формулирование целей проекта

3.1. Сформулировать миссию программы в целом, т.е. генеральную цель программы и показать место проекта в этой программе.

3.2. Определить генеральную цель проекта и произвести ее структурную декомпозицию (дерево целей проекта) с описанием ожидаемых результатов.

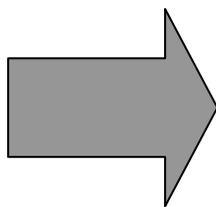
В общем, проблема и цель могут соответствовать друг другу, например, следующим образом<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> Коваленко В.Н. Как написать и получить грант. Подготовка проектных заявок. Краснодар, 2001.

щемую на рынке труда

- Отсутствие в системе высшего образования обучения социальной деятельности



с требованиями рынка труда

- Создать в рамках высшего образования систему обучения социальной деятельности

Цель проекта - это доказуемый результат и заданные условия реализации общей задачи проекта». Задача проекта — это желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени и характеризуется набором количественных данных или параметров этого результата.

Описание цели проекта отражается в следующей форме:

- результат проекта (описание предмета проекта, описание экономических и социальных эффектов);
- протекание проекта (сроки, используемые средства и расходы).

Дерево целей проекта является элементом комплексной структурной модели проекта. Построение структурных моделей проекта представляет собой процесс последовательной иерархической декомпозиции (разделения целого объекта на мелкие части - элементы, модули), необходимые и достаточные для планирования и контроля осуществления проекта различными участниками проекта. Структурные модели строятся по следующим правилам:

- каждый уровень декомпозиции проекта должен иметь законченный вид или охватывать всю сумму частей проекта, представленного на данном уровне детализации;
- сумма характеристик элементов проекта на каждом уровне иерархии структуры должны быть равны;
- нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать элементы (модули), на основе которых могут быть ясно определены все данные необходимые и достаточные для управления проектами (функциональные характеристики, объем работ, стоимость, ресурсы, исполнители, связи с другими эле-

элементами проекта и пр.).

3.3. Определить характер проекта (класс, тип, вид, длительность, масштаб).

Тип проекта определяется сферой, в которую предполагается осуществлять проект (технический, организационный, экономический, социальный, смешанный и пр.).

Класс проекта определяется составом и структурой проекта и его предметной области (монопроект, мультипроект, мегапроект).

Вид проекта определяется характером его предметной области, т.е. характером задач, на достижение которых направлен проект (инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный).

## **3.2. Стратегия реализации проекта**

Под стратегией проекта следует понимать образ действий, направленных на достижение цели и задач проекта. Описание стратегии реализации проекта включает в себя: маркетинг проекта, описание производственного процесса или описание механизма достижения поставленных задач, менеджмент проекта, и календарный план проекта.

**3.2.1. Маркетинг проекта.** Для производственных и непроизводственных проектов маркетинговая деятельность осуществляется с применением одних и тех же методов, но основывается на различных целевых установках. Это связано с тем, что основой реализации производственных проектов является стремление к максимизации экономических эффектов для инициатора и участников проекта. Тогда как для непроизводственных проектов главным является распространение положительных эффектов от проекта на его окружение при условии соблюдения его экономической стабильности. Структура раздела «Маркетинг проекта» приведена в таблице 2.

Анализ по данному разделу рекомендуется проводить в табличной форме. Все табличные расчеты необходимо сопроводить соответствующими

пояснениями.

Таблица 2 – Структура раздела «Маркетинг проекта»

А. Производственные проекты	В. Непроизводственные проекты
1. Анализ конкуренции	1. Обследование организаций, занимающихся аналогичной деятельностью
2. Оценка спроса на результаты проекта	2. Оценка целевой аудитории проекта
3. Ценообразование	3. Ценообразование
4. Организация сбыта	4. Способы распространения результатов проекта

### *А. Маркетинг производственного проекта*

#### *1. Анализ конкуренции.*

##### *1.1. Конкурентоспособность предприятия*

1.1.1. Оценка эффективности работы предприятия осуществляется в табличной форме по основным экономическим показателям работы предприятия за последние три года (табл.3). Кроме того, производится Оценка сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе за последний год (Прил. 2, табл. 1)

Таблица 3 – Основные экономические показатели за последние три года

Показатели	200__г.	200__г.	200__г.
1. Объем продаж			
2. Выручка от продаж			
3. Затраты на производство			
4. Прибыль			

1.1.2. Оценка долей рынка конкурентов. Должна быть осуществлена одним из следующих методов:

– статистический анализ — основан на анализе данных об объеме производства (продаж) предприятий-конкурентов, предоставляемых ими в органы гос. статистики и/или публикуемых в открытой печати;

– полевые наблюдения — предполагает проведение наблюдений в пунктах реализации конкурирующей продукции, с последующей расчетно-

аналитической обработкой результатов;

– экспертные оценки — предполагает осуществление оценок на основе результатов опроса экспертов (работников торговых организаций).

1.1.3. Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятия. Осуществляется бальной оценкой деятельности конкурентов (по 10-ти или 5-ти бальной шкале). Анализ ведется в табличной форме (Прил.2, табл. 2 ).

1.2. Конкурентоспособность продукции. Оценка осуществляется в табличной форме (табл. 4-6).

Таблица 4 – Оценка потребительской привлекательности продукции

Критерии	Весомость, %	Диапазон оценок		
		Продукт А	Продукт Б	....
Цена				
Экономичность				
Безопасность				
Внешний вид				
Размеры				
Уровень сервиса				
...				
Всего	100			

Таблица 5 – Оценка технической конкурентоспособности

Параметр	Вид продукта				Уровень конкурентоспособности продукта
	А	Б	В	...	
1.					
2....					

Таблица 6 – Оценка экономической конкурентоспособности

Параметр	Вид продукта				Уровень конкурентоспособности продукта
	А	Б	В	...	
Цена					
Суммарные эксплуатационные расходы					
Срок службы					
Срок гарантии					
.....					

## 2. Оценка спроса на результаты проекта

### 2.1. Сегментирование рынка

сегментирование — определение категорий основных потребителей продукции. Следует проводить по таким основным признакам потребителей продукции как:

- возраст;
- пол;
- ареал проживания;
- профессиональная принадлежность и др.

Выбор набора признаков осуществляется исходя из специфики продукции.

Таблица 7 – Структура спроса по признаку .....

Структура признака	Доля спроса каждой категории, %	Число покупок в год	Уровень дохода

### 2.2. Оценка емкости рынка

Совокупный спрос на рынке определяется двумя способами:

– экспериментальный способ, расчеты производятся для каждого признака по формуле:

$$S_k = \sum_{i=1}^n S_i = p \sum_{i=1}^n N_i Q_i$$

где  $N_i$  – число покупателей категории  $i$ ;  $Q_i$  – объем покупок в год одним покупателем категории  $i$ ;  $p$  – средняя цена покупки;  $i = 1, \dots, n$  – количество категорий потребителей,  $k$  – индекс признака сегментирования. Эти параметры определяются на основе экспериментального обследования рынка.

– статистический, с использованием функций спроса:

$$S_i = f(p, I_i)$$

$$S_k = \sum_{i=1}^n S_i$$

где  $I_i$  - доход покупателя категории  $i$ .

По результатам расчетов строиться прогноз продаж (табл. 8)

Таблица 8 – Прогноз продаж

	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.
Прогноз совокупного спроса				
Прогноз объемов продаж предприятия				

Прогноз строиться: для первого года — по месяцам; для второго года — по кварталам; для третьего года и последующих лет — по годам в целом.

### *3. Ценообразование*

#### *3.1. Калькуляция себестоимости продукции*

Расчет производится на основании описания технологического процесса с расшифровкой по каждой статье затрат. Расчет производится исходя из расчета затрат на единицу производимой продукции или партию продукции. Результаты расчета сводятся в таблицу (Прил. 2, табл. 3).

#### *3.2. Выбор ценовой стратегии*

Приводится расчет цены единицы продукции с обоснованием выбранного метода ценообразования.

### *4. Организация сбыта*

Необходимо на примере конкретного предприятия описать каналы реализации результатов проекта, построить ее схему и идентифицировать тип маркетинговой структуры.

### ***Б. Маркетинг непроизводственного проекта***

*1. Обследование организаций, занимающихся аналогичной деятельностью.* Производится с несколькими целями:

- во-первых, чтобы удостовериться, что выявленная проблема еще не решается ни какой из существующих организаций;
- во-вторых, чтобы определить потенциальных партнеров по проекту;

– в-третьих, чтобы использовать опыт других организаций в решении аналогичных проблем;

– в-четвертых, чтобы убедить спонсора проекта в том, что организация-инициатор обладает наилучшими возможностями для реализации проекта.

Методы данного анализа аналогичны методам, применяемым для анализ конкуренции.

1.1. Описание истории организации. Дается краткое описание организации, ее целей, достижений и дальнейших перспектив. Определяется связь между целями проекта и целями организации. Поясняется каким образом иницируемый проект будет влиять на развитие самой организации.

1.2. Сравнительный анализ родственных организаций (табл. 9)

Таблица 9 – Сравнительный анализ организации

	Организация-инициатор		Аналогичные организации					
			«.....»		«.....»		«.....»	
	*	**	*	**	*	**	*	**
1. Количество сотрудников, чел.								
1.1. Штатные сотрудники, чел.								
1.2. Волонтеры, чел.								
2. Количество проектов, реализованных за последние 3 года								
3. Совокупный бюджет проектов, реализованных за последние три года								
4. «Возраст» организации, годы								
5. Техническая оснащенность								
5.1. Помещения (м <sup>2</sup> )								
5.2. АРМ								
5.3. Множительная техника								
6. Количество видов деятельности								
Итого (баллы)								

\* - в натуральных единицах измерения

\*\* - в баллах ( по 5-ти или 10-ти бальной шкале)

## 2. Оценка целевой аудитории проекта

2.1. Структура и емкость целевой аудитории. Целевая аудитория проекта — потребители результатов проекта (бенефициары). Оценку целевой аудитории следует проводить по таким основным признакам потребителей результатов проекта как:

- возраст;
- пол;
- ареал проживания;
- профессиональная принадлежность и др.

Выбор набора признаков осуществляется исходя из специфики результатов проекта.

Емкость целевой аудитории определяется двумя способами:

- экспериментальный способ, расчеты производятся на основе результатов социологического обследования потенциальной целевой аудитории;
- метод аналогий, исходя из величины целевой аудитории аналогичных проектах, реализованных в других регионах (с поправкой на специфику данного региона).

Таблица 10 – Структура целевой аудитории проекта

Структура признака	Емкость целевой аудитории	Доля спроса каждой категории, %
1...		
2...		
3...		

На основе полученных результатов строиться прогноз распространения результатов проекта (табл.11).

Таблица 11 – Прогноз распространения результатов проекта

	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
1.				
2....				

Прогноз строится: для первого года — по месяцам; для второго года — по кварталам; для третьего года и последующих лет — по годам в целом.

### 2.3. Распределение результатов проекта (табл.12)

Таблица 12 – Распределение результатов проекта в целевой аудитории

Бенефициар	Результат	Полученная польза
1.		
...		

Все таблицы необходимо сопроводить пояснениями.

### 3. Ценообразование

#### 3.1. Калькуляция себестоимости продукции

Расчет производится на основании описания технологического процесса с расшифровкой по каждой статье затрат. Расчет производится исходя из расчета затрат на единицу производимой продукции или партию продукции. Результаты расчета сводятся в таблицу.

#### 3.2. Выбор ценовой стратегии

Приводится расчет цены единицы продукции с обоснованием выбранного метода ценообразования.

### 4. Способы распространения результатов проекта

Описываются и оцениваются каналы, по которым результаты проектов будут доведены до целевой аудитории

Таблица 13 – Каналы распространения результатов проекта

Результат	Канал распространения	Категория целевой аудитории
1.		
2.		
3...		

Все таблицы, приводимые в разделе «Маркетинг проекта» обязательно должны сопровождаться аналитическими пояснениями.

#### 3.2.2. Производственный план. Для производственных проектов про-

изводственный план должен содержать описание производственного процесса и отражать содержание технологического процесса производства продукции (товаров или услуг). Для непроизводственных проектов описание механизма достижения поставленных задач содержится в организационном плане проект. Содержание этого раздела приведено в таблице 14.

Таблица 14 – Структура раздела «Производственный/организационный план»

А. Производственные проекты	Б. Непроизводственные проекты
1. Жизненный цикл проекта	1. Жизненный цикл проекта
2. Размещение производственной базы	2. Ресурсы проекта
3. Производственные мощности и оборотные активы	3. Методы достижения целей проекта
4. Технология производства продукции	

### *А. Производственный план*

#### *1. Жизненный цикл проекта*

Поскольку проект — это уникальное предприятие, он имеет некоторый уровень неопределенности для обеспечения лучшего управленческого контроля и связей с непрерывными видами деятельности организации каждый проект делят на несколько фаз. Все фазы в совокупности образуют жизненный цикл проекта. Разделение проекта на фазы осуществляется таким образом, чтобы каждая фаза характеризовалась достижением одной или нескольких целей. Как правило, проект состоит не менее чем из трех фаз: начальная, промежуточная (одна или несколько - разработка, реализация и пр.), конечная.

Таблица 15 – Жизненный цикл проекта

	Фазы жизненного цикла проекта		
	I -	II-	III-
Основное содержание фазы:	Работы: - - - ....	Работы: - - - ....	Работы: - - - ....
Продолжительность			

Примерное содержание фаз жизненного цикла инвестиционного проекта следующее<sup>2</sup>:

1. Начальная фаза. Главным содержанием работ на этой фазе является разработка концепции проекта, включающая:

- Сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование).
- Выявление потребности в изменениях (проекте).
- Определение проекта:
  - цели, задачи, результаты,
  - основные требования, ограничительные условия, критерии,
  - уровень риска,
  - окружение проекта, потенциальные участники,
  - требуемые время, ресурсы, средства и др.
- Определение и сравнительная оценка альтернатив.
- Представление предложений, их апробация и экспертиза.
- Утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

2. Фаза разработки. Главным содержанием этой фазы является разработка основных компонент проекта и подготовка к его реализации. Общее содержание работ этой фазы:

- Назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды.
- Установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельцев проекта, других ключевых участников.
- Развитие концепции и разработка основного содержания проекта:
  - конечные результат(ы) и продукт(ы),
  - стандарты качества,

---

<sup>2</sup> В.И. Воропаев В.И. Управление проектами в России. — М.: «Аланс», 1995, С. 49-51.

- структура проекта,
- основные работы,
- требуемые ресурсы.
- Структурное планирование, в т.ч.:
  - декомпозиция проекта, в т.ч. WBS,
  - календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения,
  - смета и бюджет проекта,
  - потребность в ресурсах,
  - процедуры УП и техника контроля,
  - определение и распределение рисков.
- Организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями.
- Организация выполнения базовых проектных и опытно-конструкторских работ по проекту.
- Представление проектной разработки.
- Получение одобрения на продолжение работ.

3. Фаза реализации проекта. Главное содержание этой фазы следует из ее наименования - выполнение основных работ проекта, необходимых для достижения цели проекта. Основными работами этой фазы являются:

- Организация и проведение торгов, заключение контрактов.
- Полный ввод в действие разработанной системы УП.
- Организация выполнения работ.
- Ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта.
- Ввод в действие системы мотивации и стимулирования команды (участников) проекта.
- Детальное проектирование и технические спецификации.
- Оперативное планирование работ.
- Установление системы информационного контроля за ходом работ.
- Организация и управление материально-техническим обеспечением

работ, в т.ч. запасами, покупками, поставками.

- Выполнение работ, предусмотренных проектом (в т.ч. производство строительно-монтажных и пуско-наладочных работ).

- Руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта:

- ход работ, их темпы,
- качество работ и проекта,
- продолжительность и сроки,
- стоимость и другие показатели.

- Решение возникающих проблем и задач.

4. Завершающая фаза или окончание проекта. На этой фазе достигаются конечные цели проекта, осуществляется подведение итогов и разрешение конфликтов и закрытие проекта. Основное содержание работ этой фазы, как правило, состоит в следующем:

- Планирование процесса завершения проекта.
- Эксплуатационные испытания окончательного продукта (ов) проекта.
- Подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта.
- Подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию.

- Оценка результатов проекта и подведение итогов.

- Подготовка итоговых документов.

- Закрытие работ и проекта.

- Разрешение конфликтных ситуаций.

- Реализация оставшихся ресурсов.

- Накопление фактических и опытных данных для последующих проектов.

- Расформирование команды проекта.

## *2. Размещение производственной базы*

При описании места расположения производства необходимо отразить

следующие аспекты:

- насколько климатические условия подходят для планируемого производства;
- транспорт;
- развитие коммунальной инфраструктуры;
- стоимость недвижимости;
- наличие необходимой рабочей силы;
- степень развития социальной инфраструктуры;
- административные барьеры.

### 3. План производства

#### 3.1. Материально-технические ресурсы проекта

Планирование материально-технических ресурсов проекта осуществляется по трем основным направлениям:

- имеющиеся производственные мощности (не оборотные активы);
- необходимые дополнительные производственные мощности;
- оборотные активы (сырье, материалы и пр.).

Планирование материально-технических ресурсов осуществляется на основе структурной модели ресурсного обеспечения («дерево ресурсов»), нижний уровень декомпозиции которой оформляется в виде спецификаций по каждому из трех направлений (табл.16, 17,18). По составленным спецификациям и исходя из запланированных видов работ разрабатывается матрица распределения ресурсов (табл. 19).

Таблица 16 – Имеющиеся производственные мощности

Наименование	Кол-во	Текущая балансовая стоимость, тыс.руб.		Производительность	Возраст
		За единицу	Всего		
1.					
2.					
...					
Итого			...		

Таблица 17 – Необходимые дополнительные производственные мощности

Наименование	Кол-во	Цена, тыс.руб.		Производительность	Источник финансирования
		За единицу	Всего		
1.					
2.					
...					
Итого			....		

Таблица 18 – Оборотные активы

Наименование	Ед изм.	Цена за ед. изм, руб.	Потребность в месяц, в ед.изм.			Стоимость итого, тыс.руб.
			Для торговых операций	Для производственной деятельности	Итого	
1.						
2.						
...						
Итого						...

Таблица 19 – Матрица распределения ресурсов\*

Работы	Ресурсы (материалы и оборудование)							
	А	В	С	Д	Е	...	...	...
1....								
2....								
....								

\* - В полях матрицы указывается количество ресурса в соответствующих единицах измерения и объем назначения в процентах (например: 1шт/50%).

### 3.2. Трудовые ресурсы

Планирование трудовых ресурсов осуществляется на основе соответствующей структурной модели, нижний уровень которой оформляется в виде спецификации трудовых ресурсов (табл.20).

Таблица 20 – Спецификация трудовых ресурсов

Специальность	Квалификация	Кол-во	Период работы	Форма оплаты
1...				
2...				
...				

По составленной спецификации и исходя из запланированных видов

работ разрабатывается матрица распределения трудовых ресурсов (табл. 21).

Таблица 21 – Матрица распределения трудовых ресурсов\*

Работы	Исполнители (специальность и квалификация)							
	А	Б	В	Г	Д	...	...	...
1....								
2....								
....								

\* - В полях матрицы указывается количество исполнителей (чел., группа и пр.) и объем назначения в процентах (например: 1гр/20%).

### 3.3. Производительность

Необходимо указать потенциальную производительность (в натуральных единицах измерения) производственной базы по всем планируемым видам продукции.

### 3.4. Производственная программа

Выполняется в табличной форме исходя из прогноза продаж и производственной мощности планируемого производства (табл. 22).

Таблица 22 – Производственная программа \*

Продукт	20__ г.												20__ г.				20__ г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
1.																	
...																	

\* - В натуральных единицах изменения

## 4. Технология производства продукции

Описание осуществляется отдельно для каждого вида производимой продукции по укрупненным блокам технологических операций (табл.23).

### **Б. Организационный план**

#### *1. Жизненный цикл проекта*

Построение ЖЦ непроизводственного проекта осуществляется на тех же принципах, что и для производственных проектов. Отличие между ними состоит в содержании фаз ЖЦП.

Таблица 23 – Технологический процесс производства .....

Этапы производственного цикла	Продолжительность, часы (сутки)	Специальное оборудование	Исполнители		Ресурсы
			Специальность и квалификация	Кол-во, чел	
1.					
2.					
...					

1. Фаза инициации и разработки проекта. Основное содержание работ:  
 – Сбор и анализ исходных данных, и определение потребности в проекте;

- Формирование команды проекта;
- Определение проекта и альтернатив его реализации;
- Подготовка заявки на финансирование:
  - разработка основного содержания проекта,
  - структурное планирование,
  - бюджет проекта,
  - разработка методов контроля результатов проекта,
  - поиск поставщиков оборудования и материалов,
  - подготовка основных рабочих материалов.
- Поиск партнеров, установление деловых контактов;
- Поиск источников финансирования;
- Заключение договора на финансирование проекта.

2. Фаза реализации проекта. Основное содержание работ на данной фазе:

- Организация выполнения работ;
- Детальное проектирование и технические спецификации.
- Оперативное планирование работ.
- Установление системы информационного контроля за ходом работ.
- Организация и управление материально-техническим обеспечением работ, в т.ч. запасами, покупками, поставками

- Выполнение работ, предусмотренных проектом;
- Руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта:

- ход работ, их темпы,
- качество работ и проекта,
- продолжительность и сроки,
- стоимость и другие показатели.

- Решение возникающих проблем и задач.

3. Фаза завершения проекта. Основное содержание работ на данной фазе не отличается от ЖЦ производственного проекта.

## 2. Ресурсы проекта

Планирование ресурсного обеспечения непроизводственного проекта следует осуществлять по трем направлениям: оборудование, расходные материалы и трудовые ресурсы.

План по оборудованию и трудовым ресурсам должен предусматривать как имеющиеся в распоряжении ресурсы, так и необходимые дополнительные ресурсы.

Планирование ресурсов проекта осуществляется на основе структурной модели ресурсного обеспечения («дерево ресурсов»), нижний уровень декомпозиции которой оформляется в виде спецификаций по каждому из трех направлений (табл.24,25,26). По составленным спецификациям исходя из запланированных видов работ разрабатывается матрицы распределения ресурсов (табл.27,28).

Таблица 24 – Трудовые ресурсы

Специальность	Квалификация	Кол-во	Период работы	Форма оплаты
1.				
2...				
...				

Таблица 25 – Оборудование

Наименование	Кол-во	Текущая балансовая стоимость, тыс.руб.		Период использования	Источник
		За единицу	Всего		
1.					
2.....					
Итого					

Таблица 26 – Расходные материалы

Наименование	Ед изм.	Цена за ед. изм, руб.	Потребность, в ед.изм.		Стоимость итого, тыс.руб.
			В месяц	Кол-во месяцев	
1.					
2.					
...					
Итого					...

Таблица 27 – Матрица распределения трудовых ресурсов\*

Работы	Исполнители (специальность и квалификация)							
	А	Б	В	Г	Д	...	...	...
1....								
2....								
....								

\* - В полях матрицы указывается количество исполнителей (чел., группа и пр.) и объем назначения в процентах (например: 1гр/20%).

Таблица 28 – Матрица распределения материальных ресурсов\*

Работы	Ресурсы (материалы и оборудование)							
	А	В	С	Д	Е	...	...	...
1....								
2....								
....								

\* - В полях матрицы указывается количество ресурса в соответствующих единицах измерения и объем назначения в процентах (например: 1шт/50%).

### 3. Методы достижения целей проекта

Описание методов достижения целей проекта рекомендуется осуществлять в

табличной форме (табл. 29).

Таблица 29 – Методы достижения целей проекта

Задачи	Описание способа достижения целей (работы)*			Ожидаемые результаты
	Содержание работ	Исполнители	Необходимые ресурсы	
1.....	...	...	.....	.....
	...	...	.....	.....
	...	...	.....	.....
2.....	...	...	.....	.....
	...	...	.....	.....
	...	...	.....	.....
3.....	...	...	.....	.....

\* - Описание работ осуществляется в логической последовательности

### 3.2.3. Менеджмент проекта.

**А. Организационная структура проекта.** В этом разделе необходимо представить схему организационной структуры команды проекта, которая должна отображать порядок взаимодействия участников проекта. Организационная структура проекта включает в себя не только функциональные подразделения команды, но и субподрядчиков (если таковые имеются) и других активных участников проекта. Организационная структура является одной из разновидностей структурных моделей проекта и ее построение осуществляется на основе общих принципов и правил.

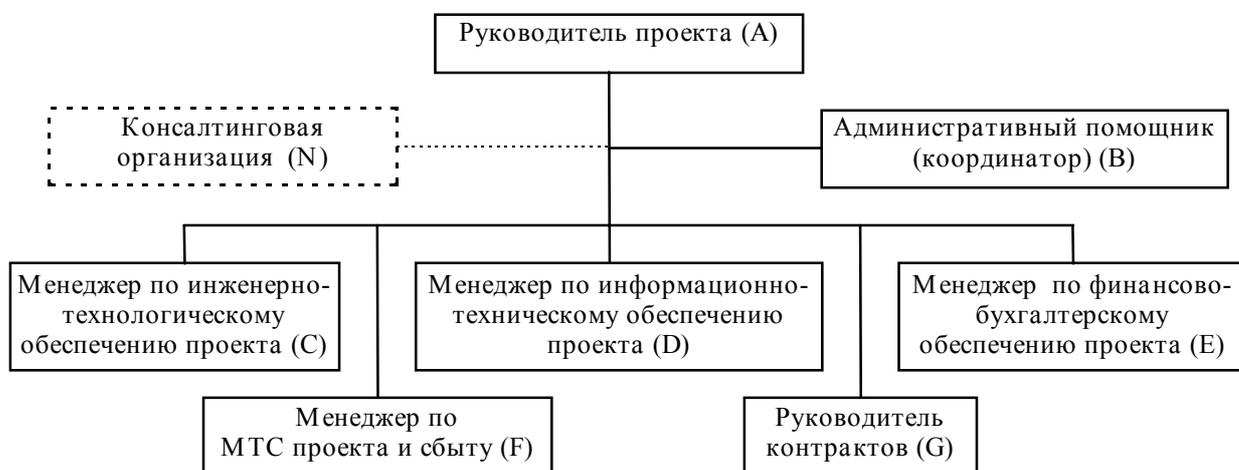


Рис.1. Типовая организационная структура проекта

Необходимо обосновать выбор той или иной организационной структуры команды проекта по следующим основным направлениям:

- характеристики проекта (класс, тип, вид, масштаб, длительность);
- окружающая среда проекта;
- состав участников проекта и их целевые установки;
- влияние фактора времени;
- приспособляемость орг.структуры к развитию проекта
- наличие специализированных организаций по управлению проектами

и пр.

Организационный статус каждого члена команды должен быть закреплен в штатном расписании команды проекта.

Таблица 30 – Штатное расписание команды проекта

Должность	Кол-во ставок	Оклад	Период участия
1.			
2.			
...			

**Б. Распределение ответственности.** Функции участников проекта должны соответствовать предметной области проекта и содержанию расписания работ. Для достижения взаимоувязки между ними необходимо разработать «матрицу распределения ответственности» (табл.31). В матрице ответственности отражается не только объект ответственности каждого участника проекта, но и степень его ответственности.

Таблица 31 – Матрица распределения ответственности

Комплексы работ	Код члена команды							
	A	B	C	D	E	F	G	N
1.			\$					
....	\$	&						

Примечание: \$ - полная ответственность за результат,  
& - соисполнитель.

### 3.2.4. Календарный план проекта.

*А. Сетевая диаграмма (график) проекта.* Исходные данные для построения сетевой диаграммы проекта:

- спецификация работ проекта,
- сведения о технологических процессах и условиях производства продукта или услуги.

Последовательность построения сетевой диаграммы:

1. Определить логическую зависимость между работами проекта. Определение последовательности работ подразумевает описание и документирование зависимостей между работами. Точность согласования работ определяет реалистичность и выполнимость последующего создания расписания. Согласование работ может быть осуществлено как с использованием прикладных компьютерных программ управления проектами (например “Time Line”), так и вручную. Характер согласования работ определяется видом зависимостей между ними. различают неизменные зависимости, дискретные зависимости и внешние зависимости.

2. Установить продолжительности отдельных работ. Оценка продолжительности работ состоит в определении того количества рабочего времени, которое потребуется для завершения каждой определенной работы. Продолжительность большинства работ находится под влиянием человеческих возможностей и обеспеченности материальными ресурсам, к ним приписанных. Основными методами оценки продолжительности работ являются:

- нормативный метод - основан на известных и официально утвержденных нормативах, определяющих затраты рабочего времени на выполнение единичной величины работы (например количество часов, затрачиваемых 1 человеком на окраску  $10\text{м}^2$  стен), с учетом специфики условий выполнения работы, материалов используемых при этом, и квалификации исполнителя. Такие нормативы могут разрабатываться и утверждаться как на общегосударственном уровне, так и на отраслевом, а также на уровне отдельного предприятия или организации.

– экспертный метод применяется, когда продолжительности работ с трудом поддаются оценке, поскольку заранее трудно точно установить эффективность ресурсов, их качество, обеспеченность ресурсами и др. Экспертная оценка опирается на историческую информацию (сведения о других аналогичных проектах или работах) должна осуществляться в дополнение к любому методу избранному для оценки продолжительности работ.

– аналоговый метод подразумевает использование реальной продолжительности работ имевшей место ранее, для оценки аналогичной ее работы в будущем. Аналоговая оценка может входить в экспертную оценку.

3. Разработать расписание проекта. Необходимо определить даты начала, окончания работ и «критический путь». Как правило, процесс разработки расписания является итерационным, т.е. осуществляется параллельно с определением зависимостей и продолжительностей работ.

Построения сетевых диаграмм должно быть осуществлено с применением одного из ниже следующих методов.

Метод предшествования предусматривает использование узлов для представления работ и соединением их стрелками для указания зависимостей (используется в большинстве программных пакетов по УП). Данный метод нашел наибольшее распространение в зарубежной практике. Метод построения стрелочных диаграмм предполагает использование стрелок для изображения работ, а соединение стрелок в узлах показывает зависимости. Наибольшее распространение нашел в отечественной практике.

***Б. Система календарных планов проекта.*** Необходимо разработать следующие календарные планы (КП) проекта:

1. По уровню детализации:

– стратегический план — на весь проект с выделением в качестве составных элементов отдельных фаз проекта;

– тактические планы — расписания на каждую из фаз проекта с выделением отдельных комплексов работ;

– оперативный план — расписание на каждую неделю/декаду или на

каждый отдельный комплекс работ.

2. По объекту планирования:

– календарный план выполнения работ — основной КП, строиться в виде сетевой диаграммы;

– календарный план использования трудовых ресурсов — вспомогательный КП, строиться в виде диаграммы Ганта и сопровождается гистограммой;

– календарный план потребности в сырье и материалах — вспомогательный КП, строиться в виде диаграммы Ганта;

– календарный план потребности в машинах и оборудовании — вспомогательный КП, строиться в виде диаграммы Ганта.

Таблица 32 – Объем выполнения календарного планирования в курсовой работе

Вид календарного плана	Стратегический	Тактический*	Оперативный
Работы	для разрабатываемого проекта	На самую продолжительную фазу	По заданию руководителя
Трудовые ресурсы	для разрабатываемого проекта	На самую продолжительную фазу	По заданию руководителя
Сырье и материалы	для разрабатываемого проекта	На самую продолжительную фазу	По заданию руководителя
Машины и оборудование	для разрабатываемого проекта	На самую продолжительную фазу	По заданию руководителя

\* - По согласованию с руководителем

### 3.3. Финансирование и бюджет проекта

Планирование стоимости проекта связано с планированием материальных и людских ресурсов, что обеспечивается через процесс подбора персонала и через поставки. Структурная модель стоимости проекта — «дерево затрат», строиться по правилам, общим для всех структурных моделей проекта (см. Прил.3).

**3.3.1. Финансовый план проекта.** Основой финансового плана производственного проекта является оценка затрат на производство и сбыт продукции, которая производится посредством калькулирования себестоимости

продукции (см. прил.2, табл.3). По результатам данного расчета строится план затрат (табл.33).

Таблица 33 – План затрат

Статьи затрат	200__ г.												200__ г.				...	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		
1.Постоянные																		
.....																		
Всего постоянных затрат																		
2. Переменные																		
.....																		
Всего переменных затрат																		
3. Всего затрат																		

Для дальнейших расчетов необходимо, исходя из плана производства и плана сбыта продукции, построить прогноз основных финансовых результатов проекта (табл. 34).

Таблица 34 – Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности (В тыс. руб)

Статьи затрат	200__ г.												200__ г.				...	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		
1. Общая выручка от реализации продукции																		
2. НДС и акцизы																		
3. Выручка от реализации продукции за вычетом НДС и акцизов																		
4. Общие затраты на производство продукции																		
5. Прибыль																		
6. Налогооблагаемая прибыль																		
7. Налог на прибыль																		
8. Возврат кредита																		
9. Чистая при-																		

быль																			
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Расчет налоговой нагрузки производится по видам налогов, поведенных в Приложении 2 (табл. 4), с внесением результатов в таблицу аналогичную таблице «Плана затрат».

Завершается составление финансового плана проекта расчетом потоков движения наличных средств (Прил. 2, табл.5).

Следует учитывать, что в зависимости от предметной области проекта и его целей отдельные статьи затрат могут отсутствовать. Так, при осуществлении некоммерческих проектов финансовый план проекта не будет содержать такие статьи затрат как возврат займа, проценты за кредит, прибыль и т.п.

**3.3.2. Бюджет проекта.** Бюджет проекта — это интегративный документ, его роль состоит в объединении в единое целое направлений затрат и источников их финансирования. В отличие от финансовых планов, которые составляются на длительную перспективу (в зависимости от ЖЦП проекта), бюджет проекта охватывает только временной промежуток непосредственной реализации проекта. Типовая форма бюджета проекта приведена в таблице 35.

Таблица 35 – Бюджет проекта

Наименование	Ед. Изм.	Кол-во и ли объем назначения	Стоимость		Источники финансирования			
			Ед. изм.	Всего	Собственные	Привлеченные средства		
1	2	3	4	5	6	7	...	n
1. Заработная плата								
....								
2. Оборудование								
....								
3. Материалы								
....								
4. Прочие								
....								
ВСЕГО проект								

### 3.4. Оценка эффективности и устойчивости проекта

Обязательным требованием, предъявляемым к курсовой работе — эффективность предлагаемых проектных решений. Оценка эффективности осуществляется сопоставлением предполагаемых эффектов (результатов) с затратами, которые необходимо произвести для их получения. Результаты проектов могут быть весьма разнообразны: коммерческие, производственные, социальные, бюджетные, экологические и другие, в зависимости от предмета проекта. Некоторым эффектам проектов не всегда возможно дать стоимостную оценку. В этих случаях эффективность проекта может быть оценена как полезность. При оценке полезности необходимо исходить из количественного или качественного измерения результатов проекта и их масштабов.

#### 3.4.1. Оценка эффектов и эффективности производственных проектов.

##### *А. Коммерческие эффекты и эффективность*

##### 1. Чистый приведенный эффект

Чистый приведенный эффект (доход) — это текущая стоимость денежных притоков за вычетом текущей стоимости денежных оттоков.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - \sum_{l=1}^m \frac{I_l}{(1+j)^l}$$

где,  $P_k, I_l$  — денежные поступления в период  $k$  и инвестиции в период  $l$ ;

$i$  — ставка ссудного процента;

$j$  — прогнозируемый уровень инфляции;

$n, m$  — количество периодов денежных поступлений и инвестиций соответственно.

Если  $NPV > 0$ , то проект является прибыльным, в противном случае его следует отвергнуть.

##### 2. Срок окупаемости проекта

Срок окупаемости проекта — минимальный период времени, в течение

которого недисконтированные поступления превысят недисконтированные инвестиции.

$$n_y = \frac{\sum_{l=1}^m I_l}{\sum_{k=1}^n P_k}$$

### 3. Рентабельность и коэффициент эффективности

Индекс рентабельности:

$$PI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^n}}{\sum_{l=1}^m \frac{I_l}{(1+i)^m}}$$

Коэффициент эффективности инвестиций:

$$ARR = \frac{PN}{0,5(I - RV)}$$

где  $PN$  — величина среднегодовой прибыли;

$I$  — среднегодовая величина инвестиций;

$RV$  — остаточная или ликвидационная стоимость на конец проекта.

#### *Б. Бюджетный эффект*

Различают негативные и позитивные бюджетные эффекты. Позитивный бюджетный эффект определяется разницей между выплатами из бюджетов (бюджетными инвестициями) и реальными поступлениями в бюджеты различных уровней от реализации проекта (Прил.2, табл.6).

Негативный бюджетный эффект определяется величиной экономии расходования бюджетных средств, которая возникает в результате реализации проекта (экономия на пособиях по безработице, на расходах на гос управление, на коммунальные услуги и пр.).

#### *В. Социальные эффекты (результативность) проекта*

Краткосрочные результаты, т.е. количественная оценка того, что непосредственно будет выполнено в процессе реализации проекта.

Таблица 36 - Оценка краткосрочных результатов

Мероприятия	Краткосрочные результаты	Показатели
1. Образовательные семинары по...	Повышение уровня знаний о ...	Количество семинаров, количество участников, Отзывы участников
по...	Повышение уровня знаний о ...	....
2. Консультации по ...	Мотивация к...	....
	Повышение эффективности ...	....
И т.д.		

Долгосрочные результаты, т.е. ожидаемые долгосрочные изменения (влияние на проблемную ситуацию, деятельность организации, социально-экономическое развитие, экстерналии и пр.).

Таблица 37 - Оценка долгосрочных результатов

Краткосрочные результаты	Значимые изменения	Показатели
1.....	...	...
	...	...
	...	...
2.....	...	...
	...	...
	...	...

### 3.4.2. Оценка рисков и устойчивости проекта.

#### А. Риски проекта.

Оценка рисков должна содержать описание факторов, которые могут негативно повлиять на достижение результатов проекта, определение объектов и масштабов рисков, оценку вероятности появления негативных воздействий (табл.38).

Оценка вероятности наступления негативного события осуществляется согласно следующей шкале:

- 0 % – риск рассматривается как несущественный;
- 25 % – риск скорее всего не реализуется;
- 50 % – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 75 % - риск скорее всего проявится;

– 100 % – риск наверняка реализуется.

Таблица 38 – Риски проекта

Наименование рисков	Объект риска*		Вероятность появления	Источник
	Наименование	Стоимость		
1. Фаза ЖЦП				
.....				
2. Фаза ЖЦП				
....				
3. Фаза ЖЦП				
...				

\* - Одно негативное событие может распространяться на несколько объектов.

По сфере возникновения риск может быть: внешним — неожиданные изменения в экономической политике, в макроэкономических условиях воспроизводства; стихийные бедствия на больших территориях, валютный риск, скачки конъюнктуры на мировом рынке и т.п. и внутренним — связанным со специализацией организации (производственный, финансовый, страховой и т.п.).

По масштабам воздействий риска в рамках проекта различают: проектный риск — риск отдельного проекта (фазы, этапа, комплекса работ, отдельной работы); риск организации — распространяющийся на текущую деятельность организации и на другие реализуемые проекты.

Кроме того, необходимо предусмотреть мероприятия по управлению риском, т.е. распределение рисков между участниками, страхование и пр. (табл. 39).

Таблица 39 - Управление рисками проекта

Наименование риска	Методы снижения ( или предотвращения)	Ожидаемые результаты
1...	→	→
	→	→
	→	→
2....		

### *Б. Устойчивость проекта*

Оценка устойчивости проекта состоит в определении перспектив способности проекта к достижению поставленных результатов при наличии отрицательных воздействий. Сила отрицательных воздействий оценивается по следующей шкале:

- минимальный — уровень возможного снижения ожидаемого эффекта (0-25)%;
- повышенный — уровень возможного снижения ожидаемого эффекта (25-50)%;
- критический — уровень возможного снижения ожидаемого эффекта (50-75)%;
- недопустимый — уровень возможного снижения ожидаемого эффекта (75-100)%.

Для производственных проектов оценка устойчивости осуществляется по динамике показателей эффективности. Должны быть рассмотрены основные риски, которые обуславливают:

- изменение объемов производства;
- изменение объемов продаж;
- изменение условий кредитования;
- изменение величины производственных издержек.

Для непроизводственных проектов оценка устойчивости производится по динамике показателей краткосрочной результативности. Должны быть рассмотрены основные риски, которые обуславливают:

- изменение масштабов поддержки проекта;
- изменение условий финансирования (макроэкономические);
- изменение масштаба проекта;
- возникновение противодействий проекту.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Первая глава** — Анализ проблем социально-экономического развития территории и методов их разрешения

- 1.1. Основные тенденции и проблемы социально-экономического развития
- 1.2. Обоснование наличия программной ситуации
- 1.3. Оценка наличия признаков программы
- 1.4. Прогноз развития ситуации

**Вторая глава** — Рекомендации по совершенствованию программы «.....»

- 2.1. Обоснование выбора и описание предметной области проекта
- 2.2. Стратегия реализации проекта
- 2.3. Ресурсное и финансовое обеспечение проекта
- 2.4. Оценка эффективности и устойчивости проекта

Приложение 2  
Вспомогательные таблицы

Таблица 1 – Оценка сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе (за последний год)

Группа показателей	Оценка позиций				
1. Финансы					
1.1. Структура активов					
1.2. Инвестиционные ресурсы					
1.3. Оборот акций					
1.4. Движение денежной массы					
1.5. Положение по безубыточности					
1.6. Отношение основного и оборотного капитала					
1.7. Новые инвестиции					
2.1. Использование производственных мощностей					
2.2. Гибкость перехода на выпуск новой продукции					
2.3. Численность работников					
2.4. Производительность труда					
2.5. Объем продаж на 1 работника					
2.6. Объем продаж на единицу капиталовложения					
2.7. Возраст технического оборудования					
2.8. Контроль качества продукции					
2.9. Простой оборудования					
3. Организация управления					
3.1. Отношение численности работников аппарата управления к общей численности					
3.2. Число уровней управления					
3.3. Текучесть управленческих кадров					
4. Маркетинг					
4.1. Доля рынка сбыта					
4.2. Репутация товара на рынке					
4.3. Престиж торговой марки					
4.4. Расходы по сбыту товаров					
4.5. Уровень обслуживания потребителей					
4.6. Цены на товары					
4.7. Число потребителей					

Таблица 2 – Сравнительный анализ конкурентов предприятия

Факторы конкурентоспособности	Предприятие «.....»	Главные конкуренты			
		«.....»	«.....»	«.....»	«.....»
1. Товар					
1.1. Качество					
1.2. Престиж					
1.3. Упаковка					
1.4. Уникальность					
1.5. Гарантийный срок					
1.6. Многовариантность использования					
1.7. Надежность					
2. Цена					
2.1. Продажная цена					
2.2. Объем скидок с цены					
2.3. Сроки платежа					
2.4. Условия кредита					
3. Каналы сбыта					
3.1. Формы сбыта					
а) прямая доставка					
б) торговые представители					
в) оптовые посредники					
3.2. Степень охвата рынка					
3.3. Размещение складских помещений					
3.4. Система транспортировки					
4. Продаваемые товары на рынке					
4.1. Реклама					
а) для потребителей					
б) для торговых посредников					
4.2. Личная продажа					
а) демонстративная торговля					
б) показ образцов товаров					
Общее количество баллов					

Таблица 3 – Калькуляция себестоимости продукции

Наименование статей затрат	Величина, тыс. руб.	Структура затрат, %
1. Прямые (переменные) затраты по виду продукции		
1.1. Затраты на сырье, материалы, комплектующие и услуги производственного характера, приобретаемые со стороны		
1.2. Затраты на приобретаемые со стороны топливо и энергию, расходуемые на технологические цели		
1.3. Затраты на оплату труда производственных рабочих		
1.4. Социальный налог (35,6%)		
2. Постоянные (общие) затраты на производство и сбыт		
2.1. Затраты на оплату труда работников, обслуживающих производство		
2.2. Социальный налог (35,6%)		
2.3. Амортизация основных фондов		
2.4. Прочие затраты		
2.4.1. Налоги, сборы, платежи, включаемые в себестоимость продукции		
2.4.2. Затраты на оплату процентов		
2.4.3. Плата за аренду и лизинг		
2.4.4. Страховые платежи		
2.5. Общехозяйственные расходы		
2.6. Внереализационные расходы		
3. Общие затраты на производство и сбыт продукции		100

Таблица 4 – Налоговая нагрузка

1. Федеральные налоги и сборы	1.16. Федеральные лицензионные сборы
1.1. Налог на добавленную стоимость	2. Региональные налоги и сборы
1.2. Акцизы	2.1. Налог на имущество организаций
1.3. Налог на прибыль	2.2. Налог на недвижимость
1.4. Налог на доходы от капитала	2.3. Дорожный налог
1.5. Подоходный налог с физических лиц	2.4. Транспортный налог
1.6. Единый социальный налог	2.5. Налог с продаж
1.7. Государственная пошлина	2.6. Налог на игорный бизнес
1.8. Таможенные пошлины и таможенные	2.7. Региональные лицензионные сборы
1.9. Налог на пользование недрами	3. Местные налоги и сборы
1.10. Налог на воспроизводство минерально-сырьевой базы	3.1. Земельный налог
1.11. Налог на дополнительный доход от добычи углеводородов	3.2. Налог на имущество физических лиц
1.12. Сбор за право пользования объектами животного мира и водными биологическими ресурсами	3.3. Налог на рекламу
1.13. Лесной налог	3.4. Налог на наследование или дарение
1.14. Водный налог	3.5. Местные лицензионные сборы
1.15. Экологический налог	

Таблица 5 – Движение денежных средств

Статьи затрат	200__ г.												200__ г.				...
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
<b>ПРИТОК</b>																	
1. От реализации товаров и услуг																	
2. От других видов деятельности																	
3. От продажи материальных активов																	
4. От продажи финансовых активов																	
5. От эмиссии акций и облигаций																	
6. Ссуды и кредиты																	
7. Начисленная амортизация																	
8. Прочие																	
9. Итого приток																	
<b>ОТТОК</b>																	
10. Функционально-административные расходы *																	
11. Налоги и сборы **																	
12. Инвестиции																	
13. Выкуп акций																	
14. Платежи по займам																	
15. Дивиденды и платежи по облигациям																	
16. Выплата сумм и процентов по кредитам (ссудам)																	
17. Итого отток																	
Чистый денежный поток																	
Чистый денежный поток нарастающим итогом																	

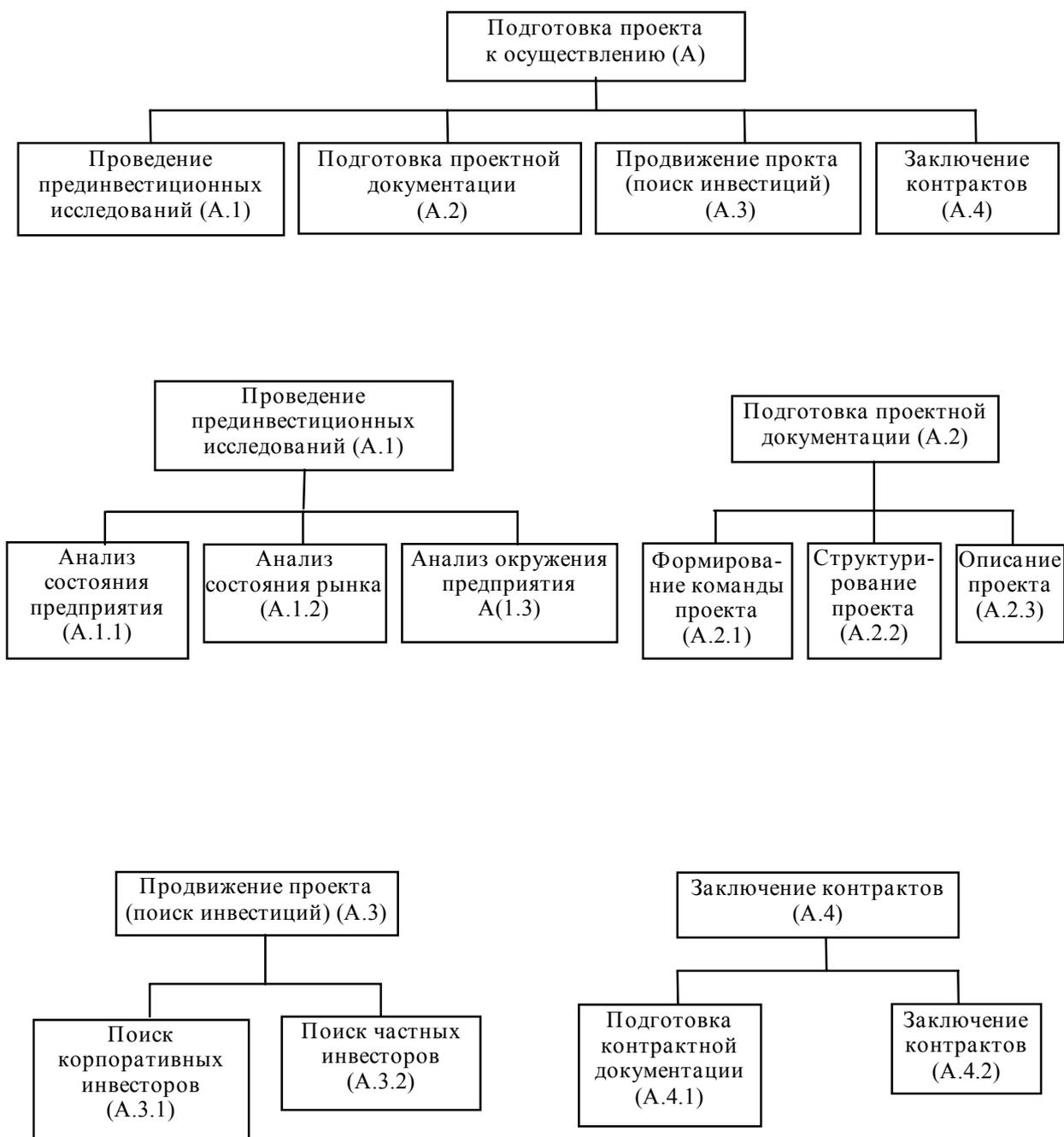
\* - затраты на производство и реализацию продукции за вычетом амортизации

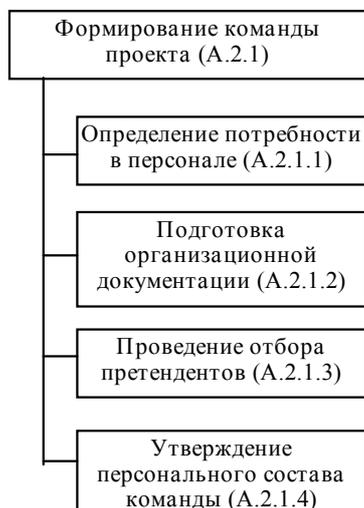
\*\* - НДС, акцизы, налог на прибыль и пр.

Таблица 6 - Позитивный бюджетный эффект проекта

Наименование статьи	Годы	
	20__ г.	....
1. Выплаты, всего (предполагаемая государственная поддержка проекта)		
2. Поступление средств, всего		
2.1. Косвенные налоги		
2.2. Налоги, принимаемые к вычету из дохода		
2.3. Налог на прибыль		
2.4. Единый социальный налог		
2.5. Подоходный налог		
2.6. Выручка от продажи государственного пакета акций		
2.7. Возврат процентов по государственному кредиту		
2.8. Возврат основного долга государству		
3 Сальдо потока ([2] - [1])		
4. Сальдо потока нарастающим итогом		
5. Коэффициент дисконтирования		
6. Дисконтированная величина сальдо потока ([3] × [5])		
7. Чистый дисконтированный доход государства нарастающим итогом		

1. Фрагмент «дерева работ»

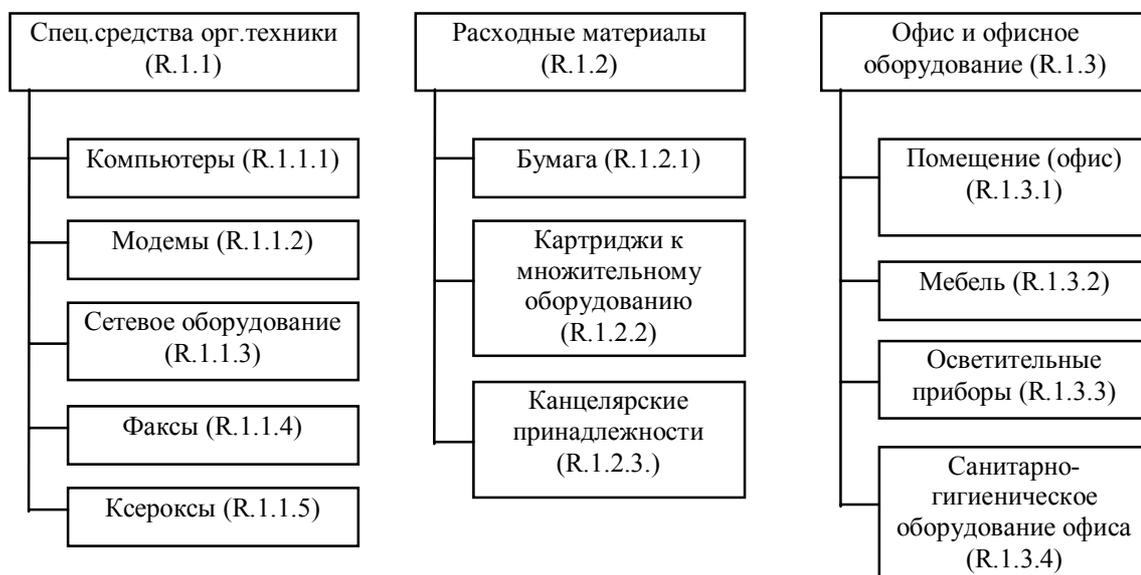
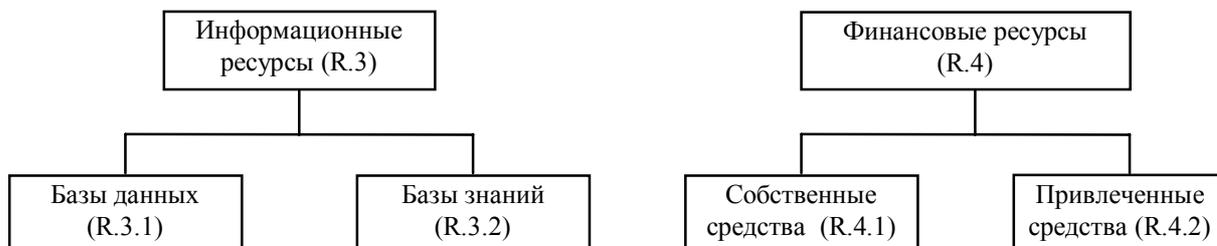
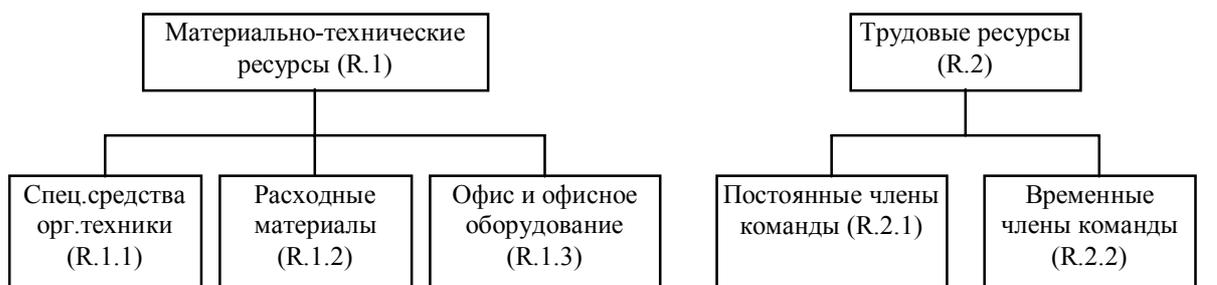


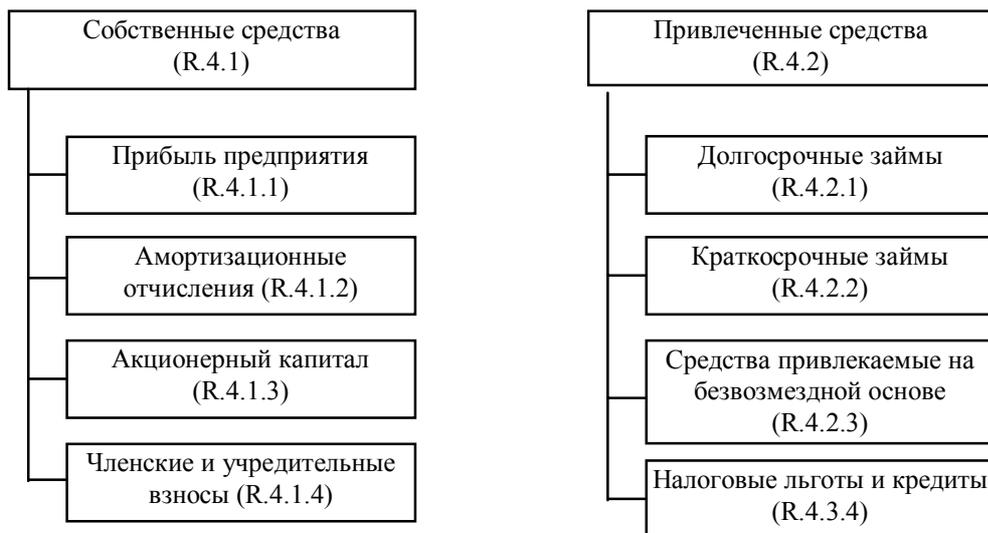
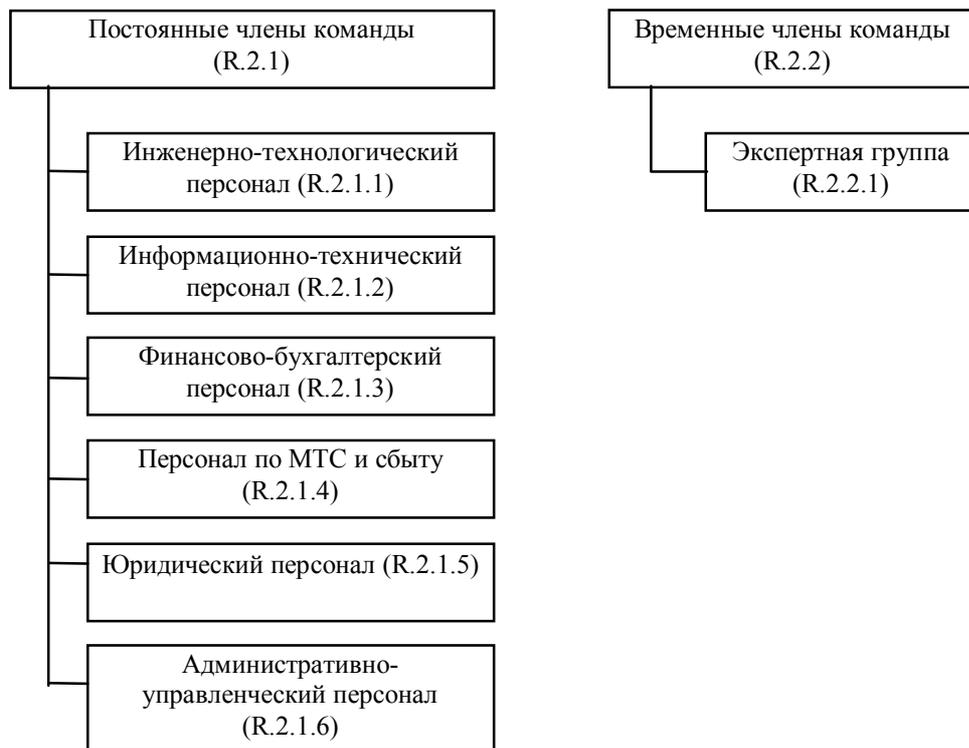




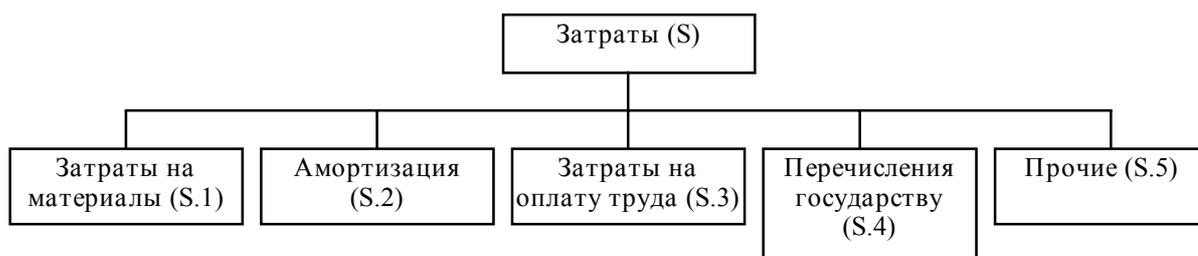
## 2. Фрагмент «дерева ресурсов»

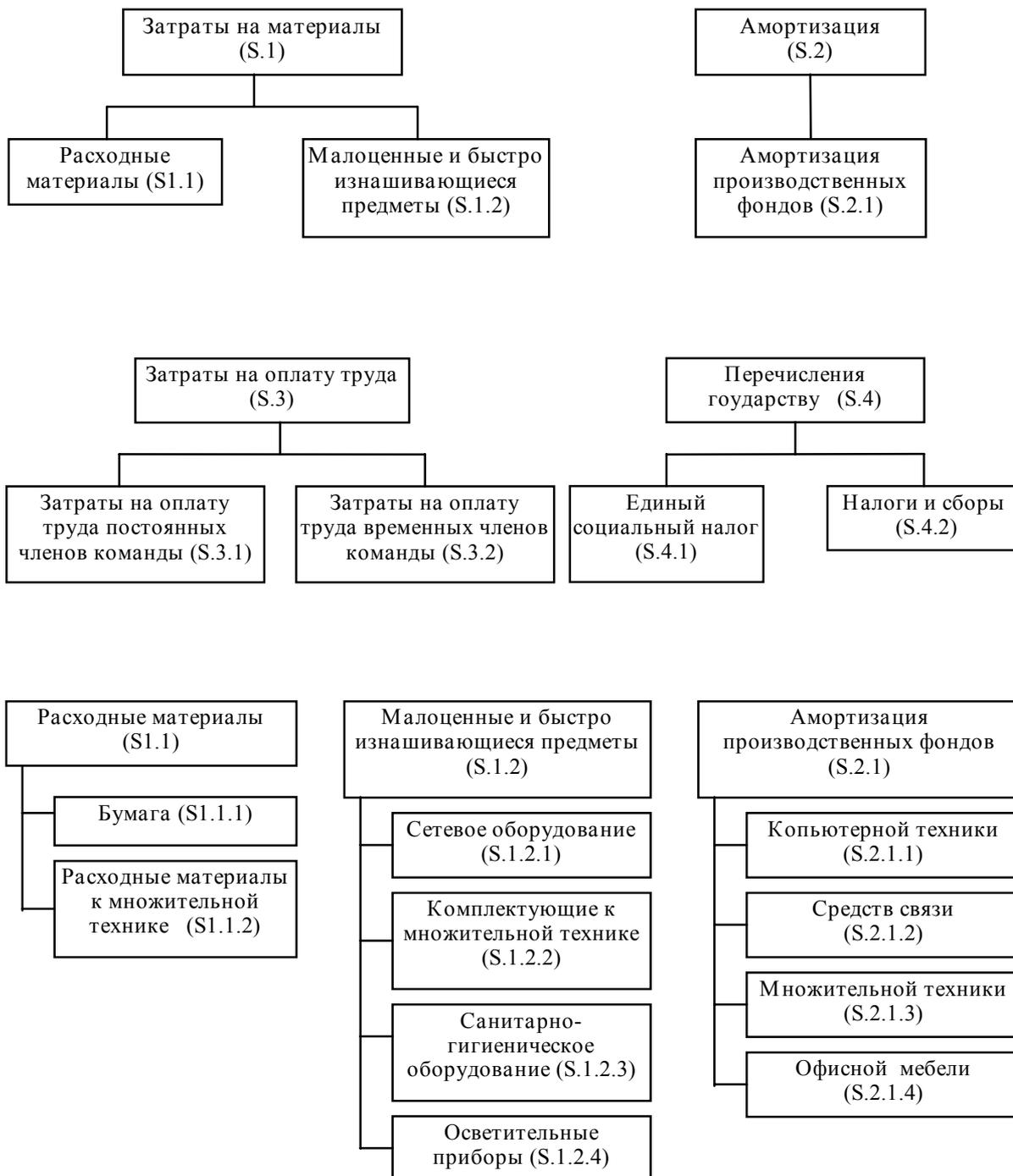


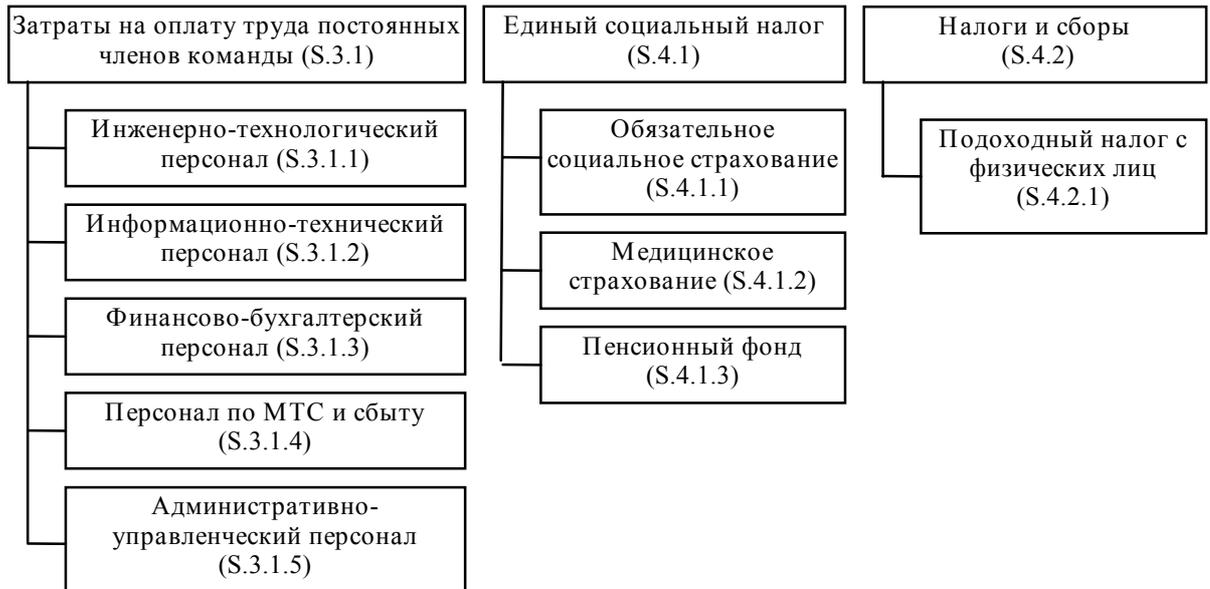




### 3. Фрагмент «дерева затрат»







Приложение 4  
Формы для календарных планов

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОЕКТА** \_\_\_\_\_

Задача	Начал. дата	Конечн. дата	Продолж.	месяцы													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

**ТАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОЕКТА** \_\_\_\_\_

**ФАЗА** \_\_\_\_\_

Задача	Начал. дата	Конечн. дата	Продолж.	декады/недели										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		

**ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА** \_\_\_\_\_

**ФАЗА** \_\_\_\_\_

**ПЕРИОД** \_\_\_\_\_

Задачи	Начал. дата	Конечн. дата	Продолж.	дни										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	