

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ инициалы, фамилия
подпись
« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Разработка и обоснование проекта «Открытие нового магазина» (на примере
торгового предприятия ИП Черноокова Н.С.)

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.08 – Управление проектами

Научный руководитель/
руководитель

подпись, дата

доцент

должность, ученая степень

М.И. Элияшева

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

К.А. Макарова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

к.э.н., доцент

должность, ученая степень

Т.В. Вырупаева

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка и обоснование проекта «Открытие нового магазина» на примере торгового предприятия ИП Черноокова Н.С.» содержит 99 страниц текстового документа, 6 иллюстраций, 24 таблицы, 4 формулы, 6 приложений, 23 использованных источника.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ, ПРОЕКТ, ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ, МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА, ФИНАНСОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ, АНАЛИЗ РИСКОВ.

Объект – ИП Черноокова Н.С.

Цель работы – разработка проекта и плана его реализации для предприятия ИП Черноокова Н.С.

Задачи:

1. Изучить теоретические и методические основы по выбранной теме
2. Описать экономическую и организационно-управленческую характеристику деятельности предприятия Черноокова Н.С.
3. Провести стратегический анализ предприятия ИП Черноокова Н.С.
4. Разработать стратегию развития предприятия ИП Черноокова Н.С.
5. Обосновать целесообразность внедрения проекта стратегического развития предприятия ИП Черноокова Н.С.
6. Составить план проекта
7. Обосновать эффективность внедрения проекта с точки зрения финансов
8. Провести анализ рисков проекта

Актуальность разработки проекта для этого предприятия заключается в том, что предприятие на данный момент испытывает определенные трудности в ведении бизнеса, и оно нуждается в проведении качественного анализа деятельности и разработке стратегии дальнейшего развития.

В результате изучения деятельности предприятия ИП Черноокова Н.С. были выявлены основные проблемы предприятия. На основании имеющихся данных был проведен стратегический анализ предприятия и разработана стратегия (стратегия концентрированного роста). По рекомендованной стратегии был разработан проект плана реализации стратегии «Открытие нового магазина».

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение..... | 3 |
| 1 Проект как реализация стратегии развития предприятия..... | 6 |
| 1.1 Стратегии развития предприятия | 6 |
| 1.2 Проект как инструмент реализации развития стратегии предприятия ... | 14 |
| 1.3 Характеристика розничных торговых предприятий | 21 |
| 2 Обоснование стратегии развития предприятия ИП Черноокова Н.С. | 31 |
| 2.1 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия..... | 31 |
| 2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия..... | 41 |
| 2.3 SWOT-анализ предприятия..... | 48 |
| 3 Разработка и обоснование проекта «Открытие нового магазина» для предприятия ИП Черноокова Н.С. | 51 |
| 3.1 Определение и обоснование месторасположения нового магазина | 51 |
| 3.2 План реализации проекта «Открытие нового магазина»..... | 57 |
| 3.3 Финансовое обоснование проекта «Открытие нового магазина» и анализ рисков | 63 |
| Заключение | 77 |
| Список использованных источников | 79 |
| Приложение А Анализ внутренней среды предприятия..... | 82 |
| Приложение Б STEP – анализ предприятия ИП Черноокова Н.С..... | 84 |
| Приложение В Схема застройки Красноярска на 2014-2033 годы | 86 |
| Приложение Г Количество квартир в микрорайоне “Овинный-Бугач-Мясокомбинат”..... | 89 |
| Приложение Д Отчет о работе с программным обеспечением Microsoft Project | 91 |
| Приложение Е Матрица вероятности и воздействия | 99 |

ВВЕДЕНИЕ

Не существует ни одного предприятия, которое бы занималось бизнесом, не имея целей. Цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли. Для достижения этой цели необходимо регулярно оценивать состояние своего предприятия, разрабатывать стратегии развития предприятия. Проект и стратегия тесно взаимосвязаны, ведь все проекты должны поддерживать стратегические цели предприятия. Стратегический план предприятия должен рассматриваться как один из факторов при принятии решений о выборе какого-либо проекта.

Существует одна хорошая поговорка – «Семь раз отмерь один отрежь». Эта народная мудрость является ключом к развитию успешного предприятия. Прежде чем принимать какой-либо проект к реализации, необходимо провести комплексный анализ предприятия, составить грамотный план проекта, рассчитать финансовую эффективность проекта, а также проанализировать возможные риски проекта.

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие семейного типа ИП Черноокова Н.С.

Предметом выпускной квалификационной работы является стратегический анализ предприятия и разработка на его основе проекта.

Актуальность разработки проекта именно для этого предприятия заключается в том, что предприятие на данный момент испытывает определенные трудности в ведении бизнеса, и оно нуждается в проведении качественного анализа деятельности и разработке стратегии дальнейшего развития.

Целью работы является разработка проекта и плана его реализации для предприятия ИП Черноокова Н.С. Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические основы по выбранной теме;
2. Описать экономическую и организационно-управленческую характеристику деятельности предприятия Черноокова Н.С.;

3. Провести стратегический анализ предприятия ИП Черноокова Н.С.;
4. Разработать стратегию развития предприятия ИП Черноокова Н.С.;
5. Обосновать целесообразность внедрения проекта стратегического развития предприятия ИП Черноокова Н.С.;
6. Составить план проекта;
7. Обосновать эффективность внедрения проекта с точки зрения финансов;
8. Провести анализ рисков проекта.

Для выполнения задач использовались следующие методы:

1. Изучение и анализ теоретических материалов, необходимых для выполнения работы;
2. Использование теоретических и практических знаний и навыков, полученных во время обучения в университете;
3. Изучение базы данных предприятия;
4. Собственные наблюдения и исследования;
5. Использование программного пакета Microsoft для построения таблиц, диаграмм и графиков;
6. Проведение расчетов;
7. Анализ нормативно-правовой документации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников, приложений.

В первой главе раскрываются теоретические основы проекта, как реализации стратегии развития предприятия, перечислена классификация стратегий, классификация проектов, а также характеристики основных типов розничных предприятий.

Во второй главе приведена экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия ИП Черноокова Н.С., проведен анализ внутренней и внешней среды, проведен SWOT-анализ предприятия и разработана стратегия развития предприятия.

В третьей главе приведено обоснование проекта и план его реализации. Проведены необходимые финансовые расчеты для того, чтобы доказать эффективность данного проекта для внедрения на данном предприятии, а также проведен анализ рисков.

1 Проект как реализация стратегии развития предприятия

1.1 Стратегии развития предприятия

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Стратегия компании — это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. [1]

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии. Как было сказано ранее, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следую-

щих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Стратегии концентрированного роста. Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии интегрированного роста. Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осу-

существлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста. Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.; антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Таковыми возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже

производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Стратегии сокращения. Четвёртым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение до-

хода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у много отраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию. [2]

Для того, чтобы принять правильное решение о планировании и реализации того или иного проекта на предприятии, необходимо провести стратегический анализ. Стратегический анализ занимает срединное место между функциями сбора, обработки информации и принятия решений. Задача стратегического анализа состоит в том, чтобы из различного рода данных, подчас разрозненных, отражающих отдельные явления и факты, составить общую, целостную картину состояния организации, выявить присущие тенденции ее развития и закономерности и предоставить объективный информационный материал для принятия наиболее правильных решений. [3]

Можно выделить следующие три компонента стратегического анализа.

1) Цель, задачи, ожидания и полномочия. Этот первый компонент стратегического анализа определяет цель, основные задачи, ожидания и силовые (властные) отношения внутри организации. Цель и основные задачи составляют фон, в условиях которого формулируются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым они оцениваются. Цель определяет смысл существования организации и характер ее деятельности. Основные задачи устанавливают, что организация намерена выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели. Многие модели не дают точной ссылки на цели и ожидания различных групп, заинтересованных в успехе компании. Точка зрения таких групп поддержки будет оказывать влияние на то, что считается приемлемым в отношении стратегий, выдвинутых управлением. Точно так же важен будет состав организации с точки зрения культуры и внутриорганизационной политики. [4]

2) Анализ внутренней среды. Исследование внутренней среды организации – это отдельный блок стратегического анализа. Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития. Как и любая система, организация допускает описание ее содержания с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т. д.) и представление с помощью различных подсистем – это обусловлено постановкой конкретной задачи. Поэтому анализ

внутренней среды организации всегда индивидуален, неповторим. Но общим для всех организаций является полнота анализа и его многофакторность.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. [5]

3) Анализ внешней среды (анализ макроокружения, анализ микроокружения). Составной частью стратегического анализа является анализ внешней среды. Такой анализ помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и вскрыть угрозы и возможности. Для изучения внешней среды наиболее всего подходит PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. [6]

Для проведения комплексного анализа после анализа внутренней и внешней среды предприятия можно использовать SWOT-анализ. Вряд ли можно назвать другой метод анализа состояния организации, который мог бы сравниться со SWOT-анализом по эффективности и простоте применения.

Название метода происходит от слов strengths – weaknesses –opportunities – threats, что в переводе означает: сила – слабости – возможности – угрозы. [7]

После того, как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а так же угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними и разработки стратегий. Выработывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ею воспользуется конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу. [3]

1.2 Проект как инструмент реализации развития стратегии предприятия

Понятия стратегии и проекта очень сильно взаимосвязаны. Все проекты должны поддерживать стратегические цели организации. Стратегический план организации должен рассматриваться как один из факторов при принятии решений о выборе проекта.

Проект (от англ. *project* — то, что задумывается и планируется). В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный.

Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. «Проект — временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов».

Системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики. Проекты могут быть разнообразными, многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики:

- разовость — все проекты представляют собой разовое явление. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные

результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности;

- уникальность — нет двух одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

- инновационность — в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. Изменения могут быть большими или маленькими;

- результативность — все проекты имеют вполне определенные результаты;

- временная локализация — все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект — это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные рамки проекта, три его измерения, критерии, по которым можно оценить любой проект. Эти критерии изображены в виде схемы на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Схема измерения проекта

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами:

- сколько времени это займет;
- во сколько это обойдется;
- совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вначале.

Первый вопрос выводит на первый план проблему временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов. Второй вопрос привлекает наше внимание к стоимости проекта, третий касается вопроса о результативности проектной деятельности.

Универсальность и многоаспектность проектной технологии детерминированы разноуровневыми многослойными взаимодействиями и измерениями проекта. Измерения проекта — цели, время, стоимость — являются одновременно ограничениями проекта, задающими систему координат, в которой вынужден работать проект-менеджер. Сверхзадача проект-менеджера — найти оптимальное соотношение этих трех ограничений проекта, с которыми неразрывно связаны интересы участников проекта. В данном смысле сверхзадача трансформируется в соблюдение баланса интересов; как таковые ограничения становятся «фоном», «вторым планом» действия в проекте, главная роль в котором принадлежит именно интересам. С точки зрения измерений и интересов могут быть исследованы все подсистемы проекта.

Второй подход — деятельностный — трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям. Таким образом, проект в самом широком смысле может пониматься как творческая, разумная, целеполагающая деятельность субъекта.

Сущность любого проекта заключается в деятельности. Принимая во внимание определения проекта, можно дать определение проектной деятельности, или проектированию. Термин «проектирование» происходит от латинского *projectus* — проекция, брошенный вперед. Проекция — это перенос социальной субъективности настоящего в будущее. Возможность проекции

обусловлена специфической способностью человека к опережающему отражению и разумному, сознательному целеполаганию. [8] Таким образом, проектирование — это процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния. Проектант как бы выбирает из множества путей, версий развития объекта именно ту, которая в максимальной степени соответствует шкале его ценностей, предпочтений, замыслов. Проектная деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, промысливанием того, что должно быть. С другой стороны, проектная деятельность — это деятельность технологическая, так как она отражает процессы реализации того, что задумано.

Основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования.

Субъектом проектирования всегда служат различные носители управленческой деятельности — как отдельные личности, так и организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности.

Кроме субъектов проектирования, участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут и должны быть:

- органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением, контролем над их реализацией;
- государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам;
- общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

Объектами проектирования могут быть:

- объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть строительство нового административного здания или создание нового компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства — назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием;

- нематериальные (невещные) свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме). Такие проекты называются «проектами влияния».

Примером служат:

- 1) рекламные кампании;
- 2) процессы (например, проектирование систем воздействия — идеологий, систем воспитания и т. д.);
- 3) услуги;
- 4) организации и структурные подразделения (в рамках проектирования организаций реализуются замыслы разного масштаба — проектируются, например, учреждения социальной службы, отрасли производства, управления и т. д.);
- 5) мероприятия (акции) (подготовка мероприятий может производиться с применением проектных методик. Это прежде всего относится к массовым мероприятиям — спортивным, праздничным, общественным и т. д.);
- 6) законопроекты.

Каждый из выделенных объектов проектирования обладает определенной спецификой, определенными чертами. При проектировании важно выявить закономерности, характерные для данного типа объектов, применяя особые методики наряду с общими принципами и подходами.

Среди характеристик проектирования особое место занимают условия проектной деятельности или проектный фон. Это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на

его функционирование и развитие. Речь идет о необходимости учета местных условий. Какие-то возможности, альтернативы могут быть реализованы, а какие-то нет — это зависит от местных условий, окружения проекта, внешних ограничений.

Цель проектирования — разработка определенного будущего состояния системы, процессов, отношений.

Средства — совокупность приемов и операций для достижения цели. В общем плане средства проектирования можно определить, как все то, при помощи чего получается, анализируется информация о состоянии процессов и тенденций их развития. Сюда же относятся средства, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий.

Методы — это пути и способы достижения целей и решения задач. В практике проектирования наиболее часто используются такие методы, как мозговой штурм, экспертная оценка, метод аналогий, сетевое планирование, календарное планирование, структурная декомпозиция, имитационное моделирование, ресурсное планирование и т. д.

В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий. Практические мероприятия определяют направления, формы и содержание деятельности, привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей каждого этапа. Мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут быть необходимы для их финансового обеспечения (аукционы, платные услуги), для формирования благоприятного общественного мнения населения через СМИ.

Методы управления проектами зависят от масштаба проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации.

[9]

Все названные факторы являются основанием для выделения различных типов проектов, их классификации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификации проектов

| Классификация | Типы проектов | Описание |
|--|-------------------|---|
| По масштабу | Микропроект | Делается для себя и своих. Он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может создаваться из подручных средств |
| | Малый | Невелик по масштабу, прост и ограничен объемами |
| | Средний | Наиболее распространены в практике. Они имеют сравнительно небольшую длительность, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты |
| | Мегапроект | Целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, отпущенным временем |
| По срокам реализации | Краткосрочный | Краткосрочные проекты требуют для своей реализации примерно год, максимум два |
| | Среднесрочный | Осуществляются за 3–5 лет |
| | Долгосрочный | Длительность осуществления 10–15 лет |
| По требованиям к качеству и способам его обеспечения | Бездефектный | Направлен на повышение качества продукции или услуг |
| | Модульный | Направлен на обеспечение качества по какому-либо определенному направлению |
| | Стандартный | |
| По характеру проектируемых изменений | Инновационные | Задача — внедрение принципиально новых разработок |
| | Поддерживающие | цель поддерживающих проектов — сохранить <i>status quo</i> . |
| По особенностям финансирования | Инвестиционные | Основной мотив инвестора — получение прибыли |
| | Спонсорские | Спонсор предоставляет средства на поддержку проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации, сформировать образ фирмы |
| | Кредитные | Получение финансовых средств возможно только при условии предоставления гарантий кредитному учреждению, поэтому кредитный проект предполагает развернутое финансово-экономическое обоснование |
| | Бюджетные | источники финансирования — бюджеты различных уровней |
| | Благотворительные | как правило, это бездоходные и затратные проекты, финансирование таких проектов имеет форму меценатства, грантовую форму |
| По затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли | Коммерческий | Получение прибыли |
| | Социальный | Достижение социальных целей |

Также проекты можно классифицировать:

- по сложности – простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно-сложный, комплексно сложный;
- по сферам и направлениям деятельности – строительный, инжиниринговый, финансовый, исследовательский, технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический и т.п.;
- по целевым установкам – престиж-проекты, проекты влияния;
- по уровню участников – международный, отечественный, государственный, территориальный, местный.

Кроме того, существует особая группа проектов, создающих видимость проекта, формы, которые прикрывают какое-то другое содержание, не представленное в самом проекте – псевдопроекты. Это проекты-фикции, которые используют проектную форму как маскировку. Это могут быть своего рода и декорации деятельности — изображение позитивных результатов проекта там, где они не были достигнуты. И вторая группа - квазипроекты, которые обладают признаками настоящего проекта, но планируют нововведение, которые на самом деле таковыми не являются. [10]

1.3 Характеристика розничных торговых предприятий

Розничная торговля - вид предпринимательской деятельности в сфере торговли, связанный с реализацией товаров непосредственно потребителю для личного, бытового, семейного, домашнего использования. Это наиболее распространенное определение понятия розничной торговли, содержащиеся в нормативно - правовых документах.

Данный вид деятельности имеет договорный характер, и его юридическая основа закреплена Гражданским кодексом Российской Федерации. Согласно ст. 492 ГК РФ по договору розничной купли-продажи продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в

розницу, (поштучно или в небольших количествах в пределах групповой тары), обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью. Покупатель в свою очередь обязан принять товар и оплатить его по цене, объявленной продавцом. [11]

Розничные торговые предприятия классифицируются по следующим признакам:

- по виду реализуемого ассортимента;
- по формам торгового обслуживания;
- по уровню цен;
- по типам;
- по формам и видам интеграции;
- по концентрации и месторасположению.

Разделение розничных предприятий по виду реализуемого ассортимента.

Ассортимент товаров — важный признак классификации предприятий розничной торговли.

В зависимости от вида ассортимента различают следующие виды магазинов:

- универсальные;
- специализированные;
- магазины с комбинированным ассортиментом;
- магазины со смешанным ассортиментом товаров.

Универсальные магазины — магазины, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и/или непродовольственных товаров. Примером универсальных продовольственных магазинов являются: универсам, супермаркет, гипермаркет; универсальных непродовольственных — универмаг, торговый дом.

Специализированные магазины — магазины, реализующие одну группу товаров («Одежда», «Культтовары», «Мясо») или часть товарной группы («Детская одежда», «Спортивные товары», «Колбасы»). Последние принято называть узкоспециализированными магазинами.

Магазины с комбинированным ассортиментом товаров — магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса («Галантерея-парфюмерия», «Мясо-рыба») или удовлетворяющих какие-либо потребности покупателей («Хозяйственные товары», «Товары для садовода», «Все для рукоделия», «Диета»).

Магазины со смешанным ассортиментом товаров — магазины, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров. Такими магазинами является в настоящее время большинство специализированных магазинов, в которых не соблюдается специализация и наряду с основным ассортиментом продаются другие товары.

Анализ состояния розничной торговой сети в России показывает, что в настоящее время происходит процесс универсализации торговых предприятий, растет число смешанных магазинов. Это связано с комплексностью покупок, так как покупатели стремятся покупать товары «под одной крышей».

Число специализированных магазинов в России начиная с 1991 г., заметно сократилось. Специализированные магазины («Диеты», «Океаны», «Колбасы», «Овощи-фрукты», «Булочные» и др.) не выдержали конкуренции с другими магазинами и расширили свой ассортимент, что отрицательно сказалось на культуре торговли. Однако специализированные магазины имеют ряд преимуществ перед универсальными, комбинированными и смешанными. Они серьезно работают с одной товарной группой, что сокращает количество персонала и упрощает процесс оформления бумажной документации, тесно взаимодействуют с поставщиками, обеспечивая скидки на товары. В перспективе количество специализированных магазинов должно увеличиваться. Особенно это касается таких магазинов, в которых реализуются това-

ры редкого спроса: дорогие парфюмерно-косметические товары, модная одежда, изысканные вина.

Классификация по форме торгового обслуживания.

Форма торгового обслуживания включает особенности торгово-технологического процесса. К ним относятся:

- методы продажи товаров;
- дополнительные услуги;
- персональные методы продажи.

В магазине различают следующие методы продажи товаров:

- индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавки (традиционный метод продажи);
- открытая выкладка товаров;
- продажа товаров по образцам или каталогам;
- продажа товаров по предварительным заказам;
- продажа методом самообслуживания.

Продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей представляет собой метод продажи, при котором все основные операции по обслуживанию (встреча покупателя и выявление его намерения, предложение и показ товара, помощь в выборе товара и консультация; операции, связанные с нарезкой, взвешиванием, отмериванием; расчетные операции; упаковка и выдача покупок) осуществляются при участии продавца.

Применение в магазинах традиционного метода продажи товаров снижает уровень обслуживания населения, увеличивает затраты времени на приобретение товаров, ограничивает самостоятельность покупателей в выборе товаров. Использование этого метода эффективно лишь для товаров, требующих более содержательной консультации продавцов (например, при продаже чая или мяса, когда покупатель просит разрезать понравившийся ему кусок).

Продажа товаров с открытой выкладкой заключается в том, что запасы товаров открыто выкладываются на рабочем месте продавца, на пристенном

или островном оборудовании. Покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные товары. Функции продавца при этом сводятся к консультированию покупателей, взвешиванию, упаковке и отпуску отобранных ими товаров. Расчетные операции могут осуществляться в кассах, установленных в торговом зале или на рабочем месте продавца. Продажа товаров с открытой выкладкой более удобна по сравнению с традиционными методами, так как многие покупатели имеют возможность одновременно ознакомиться с открыто выложенными образцами товаров, не отвлекая при этом продавца на выполнение функций, связанных с показом товаров и информацией об их ассортименте. Применение этого метода позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазинов и повысить производительность труда продавцов. Наибольшее распространение такой метод продажи получил при реализации плодово-овощных товаров.

Продажа товаров по образцам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное ознакомление с ними покупателей. После выбора товаров и оплаты покупки продавец вручает покупателю товар, соответствующий образцу. При этом методе продажи рабочие запасы размещают отдельно от образцов. Метод продажи удобен тем, что на сравнительно небольшой площади торгового зала можно выставить образцы достаточно широкого ассортимента товаров. Выставленные в торговом зале образцы должны быть снабжены четко оформленными ярлыками, в которых указывают наименование товара, артикул, сорт, наименование изготовителя, цену. В случае необходимости продавцы оказывают покупателям консультативную помощь.

Обычно этот метод применяется при продаже технически сложных и крупногабаритных товаров, например, радиотоваров, электротоваров, мебели.

Разновидностью этого метода является продажа товаров по каталогам, когда вместо натуральных образцов товаров прилагается каталог их фото-

графий с описанием вариантов — после выбора товара и расчетов за него он доставляется покупателю по почте или завозится с ближайших складов производителя или другого поставщика.

Торговля по предварительным заказам удобна для покупателей, так как позволяет им сэкономить время на приобретение товаров. По предварительным заказам продают преимущественно продовольственные товары, а также непродовольственные товары сложного ассортимента. Заказы могут быть приняты в магазине, по месту работы или на дому покупателей. Они могут быть поданы в устной или письменной форме. Расчет осуществляется путем предварительной оплаты в кассе магазина, а также путем оплаты стоимости товаров в момент их получения. Предварительно заказанные товары могут быть доставлены на дом или вручены покупателю в магазине.

Продажа товаров при полном самообслуживании покупателей — один из самых удобных для покупателей методов продажи товаров, который распространен за рубежом и был распространен в России в дореформенный период. Обратный переход от самообслуживания к торговле через прилавки в нашей стране произошел в 1990—1991 гг. Это было вызвано инфляцией и последующим быстрым скачком цен, сильнейшим дефицитом товаров и обострением проблемы воровства в магазинах. В настоящее время такой формат вновь активно развивается и является одним из самых распространенных.

В магазинах самообслуживания функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций. Торговый персонал должен обеспечивать строгое соблюдение установленных правил торговли.

Отобранные товары покупатели укладывают в инвентарную корзину и доставляют в узел расчета. В узле расчета покупателям вручают кассовые чеки, служащие подтверждением правильности расчетов и, в случае необходимости, основанием для обмена товаров.

За рубежом и в ряде российских магазинов при продаже товаров методом самообслуживания широко применяется технология штрихового кодирования. Наличие штрихкода на всех товарах делает более простым их учет в магазинах и позволяет вести расчетно-кассовые операции с использованием электронного торгового оборудования: терминалов, сканеров, портативных терминалов.

Персональные методы продажи распространяются на внемагазинную торговлю и связаны с индивидуальным обслуживанием покупателей на дому. Это могут быть прямые продажи, электронный маркетинг, продажа товаров по телефону, торговля по электронным каналам.

Характеристика магазинов по уровню розничных цен.

Дискаунтеры — это универсальные магазины, работающие по методу самообслуживания и реализующие в основном продовольственные и частично непродовольственные товары повседневного спроса по низким ценам.

Дисконтные магазины осуществляют продажу товаров со скидкой владельцам специальных дисконтных карт, которые могут быть именными и на предъявителя.

Магазины «Кэш энд кэрри» предназначены для мелких перекупщиков. Особенностью этих магазинов является совмещение в одном помещении склада и торгового зала, товар выложен на стеллажах большими партиями.

Комиссионные магазины реализуют непродовольственные товары, в том числе с потерянными товарным видом.

Магазины «Секонд хэнд» реализуют совсем дешевые непродовольственные товары. Такие магазины особенно распространены на Западе и распространяются в России.

Магазины «Бутики» реализуют модные товары (одежду) или товары редкого спроса (изысканное вино) по высоким ценам.

Характеристика розничных торговых предприятий по типам.

Типизация — это процесс унификации магазинов. Типизация магазинов заключается в отборе существующих и разработке новых рациональных,

технически совершенных и экономически эффективных типов магазинов, подлежащих массовому распространению.

Универмаг – магазин с универсальным ассортиментом непродовольственных товаров и продовольственных товаров повседневного спроса.

Универсам — предприятие торговли с торговой площадью не менее 400 кв. м., торгующее по методу самообслуживания.

Супермаркет — крупный магазин самообслуживания с площадью торгового зала не менее 400 кв. м, торгующий преимущественно продовольственными товарами, непродовольственные товары составляют в его ассортименте около 30%.

Гипермаркет отличается от супермаркета большими размерами, дальнейшим развитием методов самообслуживания и тенденцией установления прямой связи между изготовителем и потребителем.

Гастроном — это универсальный продовольственный магазин небольшой площади (250—300 кв. м) при работе традиционным методом.

Мини-маркеты имеют небольшую площадь (60—80 кв. м). В них — традиционный метод продажи, некоторые работают по методу самообслуживания. Поставки товаров — от дистрибьюторов или от оптовых магазинов.

Специализированные магазины работают с одной товарной группой или ее частью.

Розничная торговая сеть России сегодня широко представлена мелко-розничной сетью, к которой относятся павильоны, киоски, палатки и торговые автоматы.

Через павильоны, палатки, киоски осуществляется продажа товаров массового, повседневного спроса (кондитерские изделия, сигареты, пиво и др.). Мелкорозничная сеть обладает высокой мобильностью, что позволяет максимально приблизить товары к покупателям и тем самым сократить затраты времени на их покупку. Развитие мелкорозничной торговой сети не требует больших капиталовложений, позволяет использовать на ее строительство дешевые материалы. Многие из таких объектов работают 24 часа в

сутки. Однако в этой сети отсутствуют должные удобства для покупателей в выборе товаров и надлежащие условия труда для продавцов.

Киоск — это закрытое, оснащенное торговым оборудованием строение, не имеющее торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанное на одно рабочее место продавца, на площади которого хранится товарный запас.

Киоски стали появляться в России в огромных количествах в 1991—1993 гг. как быстрое решение проблем сбыта. С 1995 г. этот сектор пошел на убыль. Во-первых, из-за того, что киоски портят внешний вид города и власти стремятся их ликвидировать; во-вторых, потребители уже предпочитают киоскам лучше оборудованные торговые точки с более широким ассортиментом товаров. Многим удалось выжить благодаря переоборудованию в более крупные павильоны, которые могут конкурировать с продуктовыми магазинами и мини-маркетами.

Павильон — это закрытое, оборудованное строение, имеющее торговый зал и помещение для хранения товарного запаса, рассчитанное на одно или несколько рабочих мест.

В летний сезон стационарная сеть дополняется палатками, торгующими овощами, фруктами, канцелярскими товарами к началу учебного года и др.

Палатка — легко возводимая сборно-разборная конструкция, оснащенная прилавком, не имеющая торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанная на одно или несколько рабочих мест продавцов, на площади которой размещен товарный запас на один день торговли.

Характеристика по формам и видам интеграции.

Согласно ГОСТ Р «Розничная торговля. Классификация предприятий» (проект) различают две формы интеграции: торговое объединение и торговый комплекс. [12]

Торговое объединение — добровольное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права юри-

дического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией. За рубежом эта форма существования предприятий не получила большого распространения.

Торговый комплекс — совокупность торговых предприятий, реализующих универсальный ассортимент товаров и оказывающих широкий набор услуг, а также централизовавших функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности (электроосвещение, тепло- и водоснабжение, канализация, средства связи, ремонт зданий, сооружений и оборудования, уборка мусора, охрана торговых объектов, организация питания служащих и т.п.).

Различают горизонтальную и вертикальную форму интеграции предприятий.

Горизонтальная (отраслевая) интеграция — это такая интеграция, когда сотрудничают предприятия, находящиеся на одной хозяйственной ступени, например, несколько предприятий оптовой или розничной торговли.

Вертикальная (межотраслевая) интеграция имеет место, когда предприятия нескольких хозяйственных ступеней работают вместе.

Классификация по концентрации и месторасположению.

В зависимости от уровня концентрации магазинов возможны следующие варианты:

- изолированное размещение предприятия торговли относительно других торговых точек;
- групповое размещение торговых точек одной специализации;
- групповое размещение торговых точек разной специализации. [13]

Знание представленной классификации позволит предприятию определить свое место на рынке, выявить свои сильные и слабые стороны и перейти к поиску конкурентных преимуществ для позиционирования в торговой инфраструктуре.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изначальной целью работы являлась разработка проекта и плана его реализации для предприятия ИП Черноокова Н.С. В целом, в ходе выполнения работы были изучены основные теоретические положения по выбранной теме, проведен анализ предприятия и разработан проект «Открытие нового магазина» для предприятия ИП Черноокова Н.С. Работа состоит из трех глав.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы проекта, как реализации стратегии развития предприятия, изучена классификация стратегий, классификация проектов, а также характеристики основных типов розничных предприятий.

Во второй главе была приведена экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия ИП Черноокова Н.С., проведен анализ внутренней и внешней среды, проведен SWOT-анализ предприятия. В результате анализа выяснилось, что у предприятия в последние годы плохая динамика выручки. Это связано с тем, что 2 года назад был закрыт магазин «1000 мелочей, аэропорт», а этот магазин приносил большой доход. Кроме того, директором предприятия не так давно было принято решение о ликвидации магазина «Белье» по причине высокой конкуренции и общем ухудшении финансовых показателей данного магазина. В данный момент магазин находится на этапе закрытия.

При анализе внешней среды выяснилось, что наиболее привлекательной возможностью для нас является застройка новых микрорайонов. Поэтому решено было воспользоваться средствами от ликвидации магазина «Белье» для того, чтобы открыть новый магазин «1000 мелочей» в новом микрорайоне.

В третьей главе приведено обоснование проекта и план его реализации. Проведены необходимые финансовые расчеты для того, чтобы доказать эффективность данного проекта для внедрения на данном предприятии, а также проведен анализ рисков. При анализе зон застройки новых районов города

Красноярска, было выяснено, что наиболее привлекательным для нас является микрорайон “Овинный-Бугач-Мясокомбинат”. В этом месте ведется одна из самых крупных застроек города, кроме того в этом районе совершенно не имеется конкуренции.

На этапе разработки плана проекта выяснилось, что длительность проекта составляет 47 дней. Для того чтобы открыть магазин согласно поставленной цели до 01.10.2016, необходимо запустить проект 28.07.16. При проведении анализа предполагаемых доходов и расходов данного проекта, а также при расчете чистого дисконтированного дохода и внутренней нормы рентабельности было выявлено, что для данного проекта они складываются положительно.

В ходе проведенного анализа, было доказано, что данный проект будет эффективен для этого предприятия и его можно реализовывать. Кроме того, изначальная цель будет достигнута. По результатам анализа денежных потоков также наблюдается достижение такой цели предприятия, как получение годовой выручки в новом магазине свыше 6 млн. к 01.10.2019. Уже в третий год деятельности предприятия, оно получит выручку в размере 6 223 820 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2013, 1 кв. — 928 с. : ил. — Парал. тит. англ.
2. Беликова, Е.В. Практикум по стратегическому менеджменту: учебно-практическое пособие ГРИФ УМО Менеджмент/ Беликова Е.В., Мастеров А.Г. - Волгоград: ФГБОУ ВПО «ВГАФК», 2012. - 207с.
3. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А. Н. Хорин, В.Э.Керимов. – М.: Эксмо, 2011. - 288 с. – (Высшее экономическое образование)
4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2013. — 375 с.: ил. — Бакалавр. Базовый курс.
5. Корниенко, Е.В., Теория управления. Учебное пособие / Корниенко Е.В., Шиндина Л.Д. – Таганрог: Изд-ль С.А. Ступин, 2015. – 170 с.
6. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.
7. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие для вузов / Ю. Н. Лапыгин. — Москва: Инфра-М, 2014. — 328 с.
8. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 383 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
9. Кашаева, И.А. статья научного журнала “Современная конкуренция” №2, “Проектное управление как способ обеспечения конкурентоспособности спонсорской деятельности”, 2012. – 5 с.

10. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2015. — 112 с.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть вторая [Электронный ресурс] : федер. закон № 14-ФЗ 26.01.96: принят ГД ФС РФ 22.12.1995: по состоянию на 23.05.2016 г. // Справочная правовая система «Консультант плюс» – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
12. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения [Электронный ресурс] ГОСТ Р51303-2013. утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст. // Справочная правовая система «Консультант плюс» – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
13. Козерод, Л.А. Экономика торгового предприятия : учеб. пособие / Л. А. Козерод. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2012. –175 с.
14. Кондратьева, М. Н. Экономика и маркетинг: учебное пособие / М. Н. Кондратьева, Т. Н. Шубина. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 143 с.
15. База данных предприятия ИП Черноокова Н.С.
16. Гриценко, А. А. Характеристика методов стратегического анализа с целью оценки перспектив финансового потенциала организации в условиях рынка / А. А. Гриценко, С.В. Романова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания : научный журнал / ГРНТИ: 06 — Экономика и экономические науки. – г Шахты. – № 21 / 2014. – С. 184–188.
17. Бутова, Т.Г. Управление маркетингом / Бутова, Т.Г., Казаков А., Жираткова А.Н – Учебник, Издательство "Проспект", 2015. – 265 с.
18. Сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/>
19. Официальный сайт Администрации Емельяновского района [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.emelyanovo.ru/>
20. Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование / А.В.Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - СПб.: Питер, 2012. – 318 с.

21. Региональный строительный еженедельник Проекты Красноярья [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://краспро.рф/>
22. НГС-новости [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ngs24.ru/>
23. Карта 2ГИС Красноярск [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://2gis.ru/>
24. НГС Жилком [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gilcom.ru/>
25. Информационный сайт о строительстве и недвижимости в Красноярске и Красноярском крае СИБДОМ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sibdom.ru/>
26. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание четвертое. – Project Management Institute, Inc., 2008.
27. Сайт компании “Доступная Вывеска” [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://доступнаявывеска.рф/>
28. Сайт рекламного агентства “Слон” [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://slon-reklama.ru/>
29. Сайт компании “GANZ” [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://24ganz.ru/>
30. Программное обеспечение, Microsoft office project 2007
31. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во "Перспектива", 2010. - 656 с.
32. Камнев, И. М. Методы обоснования ставки дисконтирования / А. А. Гриценко, С.В. Романова // И.М. Камнев, А.Ю. Жулина : ежеквартальный научно-практический журнал № 2 (6) / 2012. – С. 30–35.
33. Информационный портал Банки.ру [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.banki.ru/>