

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы проектной деятельности	6
1.1 Понятие, сущность и виды проекта	6
1.2 Теоретические подходы к управлению проектами	16
2 Анализ объекта исследования (на примере магазина одежды «Каприз» ИП Белоусова В.В.)	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	24
2.2 Планирование и организация закупок, и продажа товаров	30
2.3 Анализ структуры ассортимента	32
3 Экономическая оценка проекта развития магазина одежды «Каприз» ...	34
3.1 Процесс разработки проекта	34
3.1.1 Разработка рекламной стратегии для магазина одежды «Каприз»	35
3.2 Структуризация проекта	36
3.3 Рекомендации по совершенствованию ассортимента в отделе женской одежды	38
3.4 Экономический анализ проекта	41
3.5 Оценка рисков проекта	43
3.5.1 Качественный анализ рисков проекта	43
3.5.2 Количественный анализ рисков проекта	46
3.5.3 Степень влияния конкурентной среды	46
3.5.4 Степень влияния неверного мерчендайзинга и ценовой политики	47
Заключение	49
Список сокращений	51
Список использованных источников	52

ВВЕДЕНИЕ

Управленческое дело в современных условиях выступает как один из основных факторов функционирования предприятия, обеспечения его работоспособности и стабильного развития.

Способность и умение быстро преобразовываться, не упускать возможности, раскрываемые рынком и новинками, видеть перспективы развития, – все эти качества сегодня становятся главными аргументами предприятия в конкурентной борьбе. Ориентация на потребительский спрос, проведение подвижной научно-технической, инновационной и рыночной политики являются главными задачами новой философии управления организацией и ее развития.

Разработка проекта развития организации позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и преуспевают, а иные переживают застой развития или им грозит банкротство, то есть, почему происходит постоянное изменение ролей основных участников рынка.

Актуальность данной темы дипломного проектирования объясняется тем, что на сегодняшний день одним из самых популярных подходов по ведению работы предприятия является управление проектами. Это позволяет более точно устанавливать цели инвестиций, учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и избегать конфликтов, контролировать реализацию составленного плана и т.д. Система управления проектами является одной из основных компонентов всей системы управления организацией.

Тема дипломного проекта – «Разработка проекта развития организации на примере Магазина одежды «Каприз» ИП Белоусова».

Объектом исследования является проект по продаже женской, мужской и детской одежды.

Предмет исследования – принципы, методы и мероприятия по управлению проектом.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ, и оценка имеющейся системы управления, в результате которого будет разработан проект по развитию организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать содержание факторов влияния внешней среды на функционирование организации;
- дать описание организационно – экономической деятельности изучаемой организации;
- выявить критерии развития организации;
- разработать проект, направленный на развитие организации.

В первой главе работы рассмотрены общие принципы формирования проектной деятельности. Подробно освещены теоретические подходы к управлению проектами.

Во второй главе характеризуется организация ИП Белоусова В.В. магазин одежды «Каприз». Будет проведен анализ объекта исследования и финансово-экономический анализ предприятия.

Третья глава посвящена экономической оценке организации. Рассмотрена разработка по совершенствованию данной организации. Будут проанализированы пути решения выявленных проблем предприятия при подробном анализе деятельности фирмы. А так же произведена экономическая оценка проекта.

1 Теоретические основы проектной деятельности

1.1 Понятие, сущность и виды проекта

Проектам столько же лет, сколько и человечеству. Охота за дикими животными вполне может анализироваться в качестве общего охотничьего проекта. Уже много тысяч лет тому назад постройка поселений реализовывалось в форме проекта. Известными проектами являются, например, постройка египетских пирамид или Вавилонской башни.[1; с.22]

Проект, как особенное, несхожее с однообразными мероприятия характеризуется рядом признаков:

- продвижение вперед;
- динамическое развитие;
- уточнение мероприятия, разработки;
- действия, ведущие к достижению успеха;
- ограничение во времени;
- определение ресурсов;
- ориентированность на качество;
- междисциплинарный подход.[1; с.15-16]

Основной характеристикой любого проекта является его новизна. Это шаг в неизведанное, полное риска и неопределенности. Нет двух проектов совершенно похожих друг на друга; даже повторный проект будет отличаться от своего предыдущего проекта либо по одному признаку, либо по нескольким признакам – экономическому, организационному или материальному.[2; с.2]

Под проектом могут пониматься любые виды идей и действий, которые можно охарактеризовать определенной целью; временем начала и окончания работ; финансовыми ограничениями и потреблением различного вида ресурсов. Часто проект расценивается как неповторяющееся мероприятие, однако в последнее время проектный подход применяется также к процессам, в основе которых лежит непрерывное производство.

В отдельных определениях акцент делается на уникальность создаваемого продукта, но, с нашей точки зрения, это относится к характеристикам проекта. Он может быть уникальным, а может быть совершенно обыкновенным, не похожим на другие и только в этом его уникальность. Очень осторожно следует относиться к определению проекта как «ограниченного во времени действия», потому что существуют проекты, не ограниченные тем временем, в котором проживают одно или несколько поколений. Проекты могут длиться веками, и время их осуществления может не совпадать с ранее намечавшимся временем, при этом они, безусловно, имеют начало и конец.

В некоторых определениях есть наличие количественных или качественных показателей: материально-технические, финансовые, временные и др., но они характеризуют результаты реализации этапов проекта. Таким образом, для изучения дисциплины «управление проектами» сначала необходимо дать определение самого «проекта». Затем дать определение «реализации проекта». После этого – дать определение «результата» и, наконец, - определить понятие «управление проектом».

Как видно из выше описанных определений, под проектом понимается некоторое действие (мероприятие), в то же самое время проект является и продуктом, который можно купить или продать.

Рассмотрев основные составляющие проектов, можно сформулировать наиболее всеобъемлющее определение проекта

Проект (*project*) – это идея и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата.

Реализация проекта – это комплекс мер, дел и действий, направленных на достижение целей проекта.

Результат – созданный продукт, услуга, соответствующая требованиям, указанным в проекте.

Существуют также различные объяснения термина «управление проектами».

Энтони Уокер определяет управление проектами как планирование, координацию и контроль проекта с позиций его завершения от лица заказчика и с учетом его целей в единицах полезности, предназначения, качества, сроков реализации и затрат; установление взаимосвязи между ресурсами, координацию и контроль участников проекта, их персонального вклада в общий результат, а также оценку и выбор альтернатив ради наибольшего удовлетворения потребностей заказчика.

Гарольд Оберлендер считает управление проектами искусством и умением скоординировать людей, оборудование, материалы, деньги и последовательность работ по реализации проекта во времени и в рамках утвержденной стоимости.

По мнению В.Д. Шапиро, управление проектами – это синтетическая дисциплина, объединяющая специальные и надпрофессиональные знания.

Таким образом, для различных людей управление проектами может означать различные вещи: науку, искусство, творчество и управление действиями. Однако в любом проекте большая часть времени управляющего тратится на организацию взаимодействия между участниками проекта. В процессе переговоров определяются проблемы, возникающие при реализации проекта и их возможные решения. Именно люди являются наиболее ценным ресурсом при управлении проектами. Они генерируют идеи, выявляют и решают проблемы, выполняют все необходимые работы.

В предлагаемом определении можно выделить основные моменты, характерные управлению проектами в различных сферах деятельности.

Управление проектом (*project management*) – это управление процессом его реализации. В свою очередь, реализация проекта – это комплекс мер, дел и действий, направленных на достижение целей проекта. Таким образом,

управление проектом – это управление комплексом мер, дел и действий, направленное на достижение целей проекта.

Для удобства анализа синтеза проектов, а также системы управления проектами их можно классифицировать по различным признакам:

1) Местонахождение проектов зависит от того, где они выполняются. Различают внутренние и внешние проекты.

2) Класс проектов характеризует их по составу и структуре. Выделяют монопроекты, мультипроекты и мегапроекты.

3) Вид проектов определяется характером предметной области. Существуют инвестиционно-строительные, инновационные, научно-исследовательские и учебно-образовательные проекты.

4) Тип проектов зависит от сфер деятельности, в которых они осуществляются. Различают технические, организационные, экономические, социальные и смешанные проекты.

5) Масштаб проектов характеризует их по размерам, количеству участников и степени влияния на окружающий мир. Проекты делят на мелкие, средние, крупные и очень крупные.

6) Длительность проектов характеризует продолжительность их осуществления. По этому признаку подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

7) По степени сложности выделяют простые, сложные и очень сложные проекты.

8) Новаторство проектов зависит от того, насколько идея проекта известна исполнителям. Различают традиционные и нетрадиционные проекты.[3; с.10-12]

В зависимости от того, где они выполняются, различают внутренние и внешние проекты. Внутренние проекты выполняются прямо в самой организации, здесь заказчики и исполнители являются членами этой

организации, и вся работа, которая относится к замыслу и исполнению проекта, ведется собственными силами организации за счет ее личных ресурсов.

Чаще всего, этот тип проектов используется в случае, если будущая работа соответствует основному виду деятельности организации. Например, если в организации осуществляется проект по производству нового программного обеспечения, скорее всего, в организации имеется достаточное количество соответствующих специалистов-разработчиков, и они обладают нужными навыками для создания продукта данного типа.

Внутренние проекты обеспечивают большую гибкость и оперативность в принятии решений, легче справляются с неожиданностями и непредвиденными условиями, возникающими по мере осуществления проекта. Наверное, трудно найти организацию, в которой не осуществлялись бы внутренние проекты – так широка их номенклатура: это проекты, например, по улучшению качества, по развитию новых схем логистики, по проведению рекламных компаний и презентаций, по изменению организационной структуры или системы оплаты труда персонала, по выведению продукции на новый рынок и многое другое.

Другое преимущество внутренних проектов – отсутствие внешнего контроля: если контрактом не предусмотрены какие-либо штрафы, организация в ходе выполнения проекта может постоянно менять решения по срокам, используемым ресурсам, технологиям, привлекаемым для выполнения проекта людям и т.д. Однако менеджеру проекта следует с осмотрительностью использовать возможность изменять решения: любое такое изменение увеличивает стоимость проекта. Другая проблема состоит в том, что сотрудники, обладающие определенными знаниями и навыками, которые они получили в ходе выполнения прошлых проектов, не склонны менять методы работы на более эффективные, внедрять новые технологии, так как все это увеличивает риски проекта и не ведет к явным выгодам для них. В этом случае персонал не понимает необходимости изменения существующих методов работы. Более того, зачастую предложения по изменениям воспринимаются как

критика в адрес сотрудников и встречают с их стороны сопротивления по внедрению новых технологий. Все это может приводить к увеличению конфликтов и, соответственно, снижению производительности труда.

Многие менеджеры в организации сталкиваются с внутренними проектами, их планируют и успешно реализуют, даже не обладая особыми знаниями в области управления проектами. Вследствие относительной простоты и четкости относительно целей и путей их достижения для управления большинством внутренних проектов достаточно здравого смысла и опыта управленческой работы.

Однако в организации нередко возникает потребность в реализации сложных проектов, требующих специальных знаний и навыков. Чаще всего такие проекты связаны со стратегией развития организации, являются ее частью. Следовательно, они находятся в поле пристального внимания руководства организации, ее собственником. Для таких проектов создается специальная проектная команда, которой руководит менеджер проекта – как правило, непосредственно подчиняется руководителю организации.

Внешние проекты предполагают выполнение работ, поступивших от внешних заказчиков или работу за пределами организации. Особое значение здесь отводится юридическому оформлению отношений с заказчиком и партнерами (подрядчиками, поставщиками, консультантами и др.) проекта. Партнеры здесь разрабатывают условия выполнения работы на основе юридически надежного договора, выполнение условий которого обязательно.

Проекты, которые выполняются сторонними организациями, скрывают в себе существенный финансовый риск для организации-заказчика проекта. Так как все работы по проекту выполняются и контролируются внешними специалистами, им приходится ориентироваться также и на свои собственные потребности, а это может привести к конфликту интересов.

Успешное выполнение внешних проектов ведет к наличию системы эффективного контроля со стороны организации-заказчика. Системность здесь

образуется путем внедрения различных уровней контроля: от контроля замысла проекта до выполнения отдельных работ, от предварительного контроля до заключительного. Контроль необходим, прежде всего, для результативного управления рисками проекта. Для этого необходимо разделить работы проекта, которые передаются внешней организации, на три категории: низкого, среднего и высокого уровня риска.

Работы с низким уровнем риска, требуют минимального контроля, то есть внешней организации дается максимальная свобода в выполнении этих работ с точки зрения используемых материалов, технологий, людей. Обычно даже в рискованных, высокотехнологичных проектах таких работ существенно больше половины. Однако такой подход позволит освободить время и ресурсы для контроля действительно ключевых для проекта, сильно рискованных работ.

В зависимости от состава, структуры проекта и его предметной области различают различные классы проектов. Здесь выделяют следующие классы: монопроект, мультипроект, мегапроект. Монопроект – это отдельный, не связанный с другими проект, который может быть различных типов, видов и масштабов. Мультипроект – это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения некоторых особых приемов проектного управления, прежде всего, связанных со «сквозным» планированием и контролем выполнения ряда взаимосвязанных проектов. Мегапроект - представляет собой программу, включающую в свой состав ряд моно - и мультипроектов, например, программа развития региона, отрасли или программа подготовки к проведению Чемпионата мира по футболу.

Классификация проектов по виду предполагает разделение по характеру их предметной области. Здесь выделяют инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные, смешанные проекты. К инвестиционным проектам относятся проекты, в которых главной целью является создание или обновление основных фондов, требующие вложения инвестиций. К инновационным проектам относят проекты, где главная цель

разработка и применение новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие систем.

Другим основанием для классификации является разделение проектов на технические и нетехнические. Технические проекты, например, строительные, аэрокосмические, в области фармакологии или производства полупроводников, основаны на инженерных знаниях, в конечном итоге, подчиняются законам физики, химии, биологии. Эти законы с самого начала вводят в проект сильные детерминистские (причинно-следственные) отношения, которые определяют всю последовательность действий, преобразований от замысла проекта до тестирования готового продукта. Они же задают технологические ограничения проекта: по данной технологии здание может быть построено только до определенной высоты, и игнорирование этого правила приведет к нарушению. Атомная электростанция или плотина могут контролироваться до установленных параметров, например, мощности или давления. С превышением этих параметров управление работой этих объектов будет утрачено. Если технологические ограничения соблюдаются, проект считается детерминированным, т.е. управляемым и, в конечном итоге, осуществимым.

Нетехнические проекты, которые жестко не связаны ограничениями, накладываемым законами природы, испытывают другого рода риски, прежде всего связанные с ограничениями индивидуального характера: их успех сильно зависит от уровня знаний, опыта, компетентности руководителя проекта и членов его команды. Принятие решений нетехнических проектов зависит от тех или иных интересов групп и отдельных личностей, реализовать которые они пытаются в процессе осуществления проекта. Такими считаются, например, бизнес-проекты слияния, поглощения, реорганизации, маркетинговые, консалтинговые проекты и т.д. Здесь на первый план выходят финансовые риски, а неудачи будут выражаться в форме финансовых ущербов. Поскольку причинно-следственные связи в этих проектах не всегда однозначно определены, такие проекты демонстрируют свойство эквививальности:

возможность достижения желаемого результата проекта разными путями, через разную последовательность действий. Причем вследствие размытости, множественности возможных критериев оценки результатов проекта трудно или невозможно найти оптимальную траекторию движения проекта к конечной цели. Тем более что здесь нередко конфликтуют тактические или непродолжительные результаты и стратегические. Например, какой-то вариант реализации проекта оценивается как более дорогой, но в будущем он позволит реализовать новые проекты, которые будут привлекательны в финансовом отношении.

Нетехнический проект не подвержен риску полного провала, как это возможно в случае технического проекта, особенно инновационного, где задуманный новый продукт с уникальными свойствами может не получиться. Поэтому нетехнические проекты, как правило, можно кое-как довести до завершения. Результат (например, производительность нового отдела или уровень повышения мотивации персонала через введение новой системы премирования) может быть далек от ожидаемого, но он все-таки будет.

Для технических проектов требуется также техническое проектирование, которое предполагает использование инженерных методов расчета, вычисления, моделирования, определения корреляций, системного анализа и других подобных. Такие методы проектирования и управления проектами называются жесткими методами, они обеспечивают пошаговый контроль выполнения каждой работы проекта. В таблице 1.1 приведены сравнительные характеристики технических и нетехнических проектов.

Таблица 1.1 – Сравнение технических и нетехнических проектов

Технические проекты	Нетехнические проекты
Ключевая фигура проекта - инженер	Ключевая фигура проекта - предприниматель
Действия, ориентированные на законы естественных наук	Действия, ориентированные на интересы стейкхолдеров
Решения принимаются в соответствии с алгоритмами	Решения принимаются в соответствии интересами людей

Окончание таблицы 1.1

Технические проекты	Нетехнические проекты
Линейная иерархия целей и задач	Отсутствует ясно выраженной иерархии целей и задач
Детерминированные (линейные) действия	Недетерминированные действия
Достижение цели в качестве функции затрат	Достижение цели в качестве функции риска

Различие проектов по размеру (объему привлеченных ресурсов) отображено в понятии масштаб проекта. В зависимости от масштаба, выделяют малые, средние, большие и очень большие проекты. Разумеется, такое разделение проектов имеет условный характер. Можно масштабы проектов рассматривать в более конкретной форме: межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия.

При разделении проектов по масштабам могут быть предложены разные критерии. Чаще всего в качестве критерия анализируются денежные затраты проекта. В крупном проекте работы, которые относятся к планированию, координации и осуществлению, более важны. Таким образом, на каждом этапе крупного проекта тратится ресурсов значительно больше, чем в целом требуется для реализации малого или среднего проекта. Это предъявляет особые требования к квалификации и управленческим навыкам менеджера крупного проекта, так как, издержки от его ошибочного решения слишком высоки. То же касается и других участников команды проекта. Поэтому в вопросе адаптации персонала к проектной работе разумно начинать с малых или средних проектов.

В зависимости от длительности проекта выделяют краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от одного года до пяти лет), долгосрочные (свыше пяти лет) проекты.

Еще одно основание для классификации проектов – различие их по степени сложности. Здесь, соответственно, различаются простые, сложные, очень сложные проекты.

В зависимости от того, насколько идея проекта известна исполнителям или является новаторской, проекты подразделяются на традиционные и нетрадиционные. Типичными традиционными, например, для строительной организации, является строительство зданий, дорог, мостов, эстакад. Для юридической фирмы типичными проектами будут дела по представлению интересов стороны в судебном разбирательстве. Одним словом, если фирма специализируется на проектах определенного типа, то они для нее являются традиционными, стандартными, где существует набор инструментов, технологий и людей для их выполнения.

Нестандартными или нетрадиционными проектами являются, как правило, проекты, исполняемые несколькими компаниями (например, проект по выработке стандартов продукции, обеспечивающих ее совместимость и взаимозаменяемость) или новые крупные уникальные проекты, требующие нестандартных подходов и разработки специальных методов их осуществления. В случае успеха нетрадиционного проекта он переходит в разряд традиционных проектов и становится стандартным. Если методы и подходы испытанных, традиционных проектов применяются в других областях, сферах деятельности или отраслях, то проект принимает характер новаторского и его также следует рассматривать как нетрадиционный.[4]

1.2 Теоретические подходы к управлению проектами

Понятие «проект» связывает разнообразные виды деятельности в различных сферах жизнедеятельности общества – экономической, политической, социальной, правовой, организационной, производственной, управленческой и характеризуется особенностями его разработки и применения.

Признаки, характеризующие понятие «проект»:

- 1) Цель – направленность проекта на достижение определенной цели, а также получение конечного продукта или результата.
- 2) Установленные сроки начала и завершения проекта – ограниченная протяженность во времени с определением начала и окончания проекта.
- 3) Управление проектом – согласованное выполнение многочисленных и взаимосвязанных действий, которые связаны с разработкой и управлением процесса проектирования.
- 4) Определенные ресурсы – трудовые, финансовые, кадровые, экономические, материальные, организационные и др.

Перечисленные нами признаки проекта, которые представлены на рисунке 1.1, взаимосвязаны и взаимообусловлены, так как, например, большие цели ведут к увеличению длительности работ и расхода ресурсов, в то же время, сокращение срока проекта влияет на его результат или потребует увеличения ресурсов.



Рисунок 1.1 – Признаки, характеризующие понятие «проект»

В теории по управлению проектами часто встречаются термины, которыми заменяются понятие «проект», а именно – в некоторых случаях под

проектом понимается процесс последовательности действий по выполнению каких-либо управленческих функций (например, деятельность проект-менеджеров). Это постоянно осуществляемые действия проект-менеджера, в то же время, процесс управления может быть частью проекта.

Иногда понятие «проект» рассматривается как программа. На наш взгляд, программа это комплекс мероприятий, который направлен на достижение долгосрочных целей (например, реформирование государственной службы, административная реформа, реформа образования, реформа ЖКХ и др.). В рамках программы возможно успешное выполнение каких-либо проектов с достижением вполне определенных результатов. В данном случае программа – это совокупность нескольких проектов, то есть, проекты представляют собой часть программ.

Под понятием «проект» понимается система, включающая совокупность взаимосвязанных элементов, которые организованы таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ним целей. Вследствие вышесказанного, можно считать, что каждое из перечисленных нами понятий, а именно: процесс, программа, система, не могут отражать сущностное содержание понятия «проект», а они органически входят в понятие «проект», выполняя при этом свое предназначение в области проектной деятельности.

В теории управления проектами рассматривается ряд определений понятия «проект».

1) В самом общем виде понятие «проект» - это «что-либо, то замышляется или планируется», например, предприятие, организация, деятельность, реформирование и т.д.

2) С точки зрения системного подхода, проект можно рассматривать как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов. В данном случае, основными системными элементами проекта могут быть:

- элементы входа в проект (потребности);
- элементы выхода из проекта (удовлетворённые потребности);
- элементы ограничения проекта – финансовые, нормативно-правовые, этические, культурологические, ресурсные, временные, качественные, организационные, структурные, управленческие и т.п.;
- элементы обеспечения проекта – люди, знания и опыт, инструментарий и техника, технология, профессионализм.

1) С точки зрения структурного подхода, проект рассматривается как некоторая задача с установленными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Структурными элементами проекта в данном случае являются:

- замысел (проблема, задача);
- средства реализации (решение проблемы);
- цели и реализации (результаты, решения).

2) С точки зрения деятельностного подхода, проект представляет собой деятельность, которая направлена на определенную цель, заранее проработанное и запланированное действие, направленное на создание или усовершенствование проектируемых объектов, технологических процессов, организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

3) Если смотреть со стороны управленческого подхода, проект – процесс руководства всеми работами по проекту от начала до завершения.

Рассмотренные нами подходы относительно понятия «проект» позволяют анализировать проект как процесс появления, формирования и реализации идей, направленных на решение определенной проблемы (экономической, политической, социальной, организационной, финансовой, управленческой) и ее реализация в практической деятельности менеджера.

Поэтому основу понятия «проект» составляет интеграция вышеупомянутых нами подходов (общего, системного, структурного, деятельностного, управленческого) и включает в себя планирование, организацию и управление.

Планирование проекта включает в себя ряд следующих элементов:

- определение желаемых результатов выполнения работы;
- разработка графика выполнения работы;
- расчет количества необходимых ресурсов.

Организация проекта предполагает распределение ролей и обязанностей процесса и проектирования.

Управление проектом составляет совокупность следующих действий:

- перераспределение работ и назначений;
- руководство работами и контроль результатов;
- решение возникающих проблем;
- обмен информацией с заинтересованными лицами.

На наш взгляд, управление проектами – самостоятельная часть научного знания, которая позволяет на основе системного, структурного, деятельностного, управленческого подходов и методов проектирования реализовывать целенаправленную деятельность по разработке и управлению проектом, направленной на изменение проектируемого объекта и достижение проектного результата.

Некоторые причины, обуславливающие необходимость управления проектами:

- исторические, связанные с тем, что создание проектов имеет продолжительную историю своего существования и развития от строительства египетских пирамид до институционализации проектного управления, как самостоятельной области научного знания.
- финансово-экономические, способствовавшие появлению самостоятельной дисциплины «Управление проектами» в развитых странах

Запада с рыночной экономикой (50-е годы XX века). Данное обстоятельство было вызвано массовым ростом масштабов проектов и тем, что понятие успешности проекта стало измеряться соответствием его окончательной стоимости и объему выделенных финансирований, величиной экономии и размерами прибыли.

В конце 30-х годов советскими учеными были разработаны теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства с использованием диаграмм Ганта. В числе первых методов управления проектами в конце 50-х годов были разработаны методы сетевого планирования и управления.

- технологические (методические), связанные с развитием и применением методов управления проектами.

Таким образом, исходя из вышесказанного, предназначение управления проектами заключается в том, что оно является одним из процессов деятельности по организации, планированию, руководству и координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов, направленной на результативное достижение целей управления путем применения современных его методов, техник и технологий для достижения проектируемых результатов.

Следовательно, можно полагать, что управление проектами рассматривается как совокупность группы процессов:

- 1) Инициация (решение о проектировании, авторизации проекта).
- 2) Планирование (планирование целей, декомпозиция целей, определение состава операций проекта, определение взаимосвязей операций, оценка длительности или объемов работ, определение ресурсов, оценка стоимости, составления расписания работ, оценка бюджета, разработка плана исполнения проекта, определение критериев успеха проекта, планирование качества, планирование персонала, планирование взаимодействий, оценка рисков и реагирование на них).

3) Исполнения и контроля (процесс исполнения плана проекта, учет исполнения проекта, подтверждение качества, подготовка предложений, развитие команды проекта).

4) Анализ (анализ сроков проекта, анализ стоимости проекта, анализ качества проекта, подтверждение целей проекта, оценка исполнения проекта, анализ ресурсов).

5) Управления (общее управление изменениями, управление ресурсами, управление целями, управление качеством, управление рисками).

6) Завершение (закрытие и завершение проекта, отчет о его исполнении).

Основу концепции управления проектами составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы, которое связано с затратами времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по заранее разработанным правилам, временным ограничениям, что и составляет содержание управления проектами. Поэтому управление проектами основывается на различных схемах.

В качестве базовых вариантов схем в управление проектами выступают: основная система, система расширенного управления, система «под ключ».

1) Основная система. Руководитель проекта за принимаемые решения финансовой ответственности не несет. Им может быть любое юридическое или физическое лицо, имеющее лицензию на профессиональное управление. Ответственность за итог проекта целиком возлагается на заказчика.

2) Система расширенного управления. Руководитель проекта принимает ответственность за проект в пределах фиксированной (сметной) цены. Менеджер обеспечивает управление и координацию процессов проекта по соглашениям между ними, заказчиком и участниками проекта. Ответственность возлагается на менеджера проекта в пределах условий контракта.

3) Система «под ключ». Руководитель проекта – проектная организация, с которой заказчик заключает контракт «под ключ» с окончательным оглашением стоимости проекта. Организация работы по проектированию предполагает взаимосвязь проектного управления и функционального менеджмента, основными субъектами которого являются функциональные менеджеры и проект-менеджеры. Проектирование, как правило, исполняется в организации, которая предусматривает: цели организации (системы); цели проекта (продукты); функциональные цели. В соответствие с функциями менеджмента и управления проектами (проектного управления) будут различными. Сравнительный анализ функций традиционного проектного менеджмента представлен в таблице 1.2.[5; с.3-17]

Таблица 1.2 – Сравнение функций функционального проектного менеджмента

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
Ответственность за стабильность	Ответственность за возникающие изменения
Полномочия определены структурой управления	Неопределенность полномочий
Устойчивый круг задач	Изменяющийся круг задач
Ответственность ограничена функциями	Ответственность за пакет функциональных задач
Работа в стабильных организационных структурах	Работа в пределах проектного цикла
Постоянство задач, подлежащих выполнению	Преобладание нестандартной деятельности
Основная задача – оптимизация	Основная задача – разрешение конфликта
Достижение промежуточных функциональных результатов	Достижение конечных целей проекта
Ограниченная изменчивость условий и ситуаций	Неопределенность внутренне присуща деятельности

2 Анализ объекта исследования (на примере магазина одежды «Каприз» ИП Белоусова В.В.)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Магазин одежды «Каприз» ИП Белоусова Вера Владимировна осуществляет свою деятельность по розничной продаже женской, мужской и детской одежды. Организационно-правовая форма магазина – индивидуальное предприятие. Магазин находится по адресу: г. Железногорск, ул. Ленина, д.21.

Торговая организация начала свою деятельность в 2004г. Основным видом деятельности предприятия является – розничная продажа непродовольственными товарами, которая специализируется на продаже одежды. Основной целью организации является получение прибыли, а так же удовлетворение запросов потребителей, максимальный сбыт товаров. Для достижения поставленных целей необходима систематическая работа всех подразделений организации.

Магазин «Каприз» занимает арендованную площадь в торговом доме «Весна». Общая площадь торгового дома составляет 200м². Площадь торгового зала – 50м². В торговом зале выставлены модели женской, мужской и детской одежды. Отличительной особенностью торгового дома «Весна» от торговых центров г. Железногорска является отсутствие конкурирующих торговых точек, аналогичных магазину «Каприз». Магазин работает с 10:00 до 19:00 без перерыва и выходных.

Число сотрудников составляет – 4 человека: 1 директор (ИП Белоусова В.В.), 1 бухгалтер, 2 продавца-консультанта.

Построение структуры управления организацией является важной составной частью общей функции управления организацией, одной из главных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации.[6; с.207]

На рисунке 2.1 показана структура управления магазина «Каприз» - линейная.



Рисунок 2.1 - Линейная структура управления магазина «Каприз»

Директор организации должен знать:

- 1) Нормативные и законодательные правовые акты, устанавливающие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия.
- 2) Специализацию, профиль и особенности структуры предприятия.
- 3) Перспективы технического, социального и экономического развития предприятия.
- 4) Законодательство по налогообложению.
- 5) Порядок заключения и осуществления хозяйственных и финансовых договоров.
- 6) Управление финансами и экономикой организации.
- 7) Трудовое законодательство.

Директор магазина выполняет следующие функции:

- 1) Организует работу по достижению прибыли организации.
- 2) Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.
- 3) Руководит в соответствии с действующим законодательством производственной и финансовой деятельностью предприятия, неся всю ответственность за последствия принимаемых решений.

4) Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая банки, а также хозяйственный и трудовой договор.

5) Обеспечивает меры по соблюдению правил пожарной безопасности на предприятии.

6) Обеспечивает организацию квалифицированными кадрами.

Бухгалтер выполняет следующий ряд функций:

1) Осуществляет работу по бухгалтерскому учету на порученном участке работы.

2) В первичных документах бухгалтерского учета отражает движение финансов.

3) Контролирует движение денежных средств на банковских счетах организации.

4) Своевременно предоставляет в банк оформленные платежные поручения.

5) Ведет контроль над своевременностью и правильностью оприходования и списания денежных средств, за составлением кассовых и иных денежных отчетов.

6) Выполняет платежи в федеральный и местные бюджеты.

7) Производит расчеты платежей по договорам аренды, контролирует правильность и своевременность платежей.

8) Несет ответственность за сохранность документов бухгалтерского учета.

9) Оформляет документы бухгалтерского учета и передает их в архив.

10) Участвует в проведении инвентаризации.

11) Исполняет приказы своего руководителя.

Продавец-консультант осуществляет следующие функции:

1) Обслуживание покупателей: предложение и показ ассортимента, помощь в выборе моделей.

2) Расчет итоговой стоимости покупки и выписка товарного и кассового чеков.

3) Упаковка продукции в упаковочный материал и выдача покупки.

4) Контролирует пополнение рабочего запаса ассортимента, его сохранность и порядок на рабочем месте.

5) Подготовку рабочего места: проверку исправности торгового оборудования, инвентаря и инструментов; размещение товаров по группам, видам с учетом популярности спроса на определенный вид товаров и удобства работы.

6) Получение и подготовку упаковочного материала.

7) Подготовку ассортимента к инвентаризации.

8) Составляет определенную отчетность о выполненной работе.

Магазин «Каприз» занимается розничной торговлей одежды – женской, мужской и детской.

К группе «Женская одежда» относятся следующие позиции:

- футболки;
- водолазки;
- платья, сарафаны;
- майки;
- блузки;
- рубашки;
- кофты;
- юбки;
- комбинезоны;
- джинсовые штаны, шорты, куртки.

К группе «Мужская одежда» относятся следующие позиции:

- рубашки;
- футболки;
- майки;

- джинсовые штаны, шорты, куртки;
- футболки.

К группе «Детская одежда» относятся следующие позиции:

- футболки;
- майки;
- платья, сарафаны;
- юбки;
- брюки, шорты, штаны;
- комбинезоны;
- брюки, шорты, штаны;
- платья, сарафаны;
- джинсовые куртки, штаны, шорты.

Также, помимо этого ассортимента, в магазине «Каприз» осуществляется продажа женского и мужского белья.

Чтобы рассмотреть финансовое положение организации, нужно обратить внимание на его деловую активность. В критериях деловой активности выражаются показатели, показывающие объем реализации товара и услуг, прибыль, качественные и количественные стороны развития организации, показатели оборота активов и пассивов. Если не анализировать финансовое состояние организации, то на сегодняшний день функционирование какого-нибудь субъекта экономической деятельности становится невозможным. [7]

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели магазина "Каприз"

Показатели	Ед. изм.	Прошлый год	Отчетный год(1-2 квартал)			Темп роста, %
			план	факт	% выполн.	
1. Товарооборот в розничных ценах	т. р.	3 600 000	2 400 000	2 500 000	104,1	138,8
2. Чистая прибыль (убыток), сумма	т. р.	1 800 000	1 000 000	1 300 000	101,3	144,4
3. Среднесписочная численность, всего,	чел.	4	4	4	100	-
в т. ч. работников производства (прилавка)	чел.	2	2	2	100	-
4. Фонд оплаты труда, сумма	т. р.	612 000	342 000	342 000	100	111,7
5. Среднемесячная заработная плата одного работника	руб. /мес	17 000	19 000	19 000	100	111,7

По данным анализа таблицы 2.1 видно, что чистая прибыль за отчетный год составила 1 800 000 руб., что на 1,3% больше, чем за прошлый год. Товарооборот отчетного года по сравнению с планом увеличился на 4,1%. Темп роста по сравнению с прошлым годом составил 138,8%. А так же повысилась среднемесячная заработная плата работников организации по сравнению с отчетным периодом на 11,7%.

Таблица 2.2 – Анализ прибыли магазина "Каприз"

№ п/п	Показатели	План	Факт	Отклонение
1	Розничный товарооборот, тыс. руб.	2 400 000	2 500 000	100 000
2	Доходы по всем видам деятельности, всего, тыс. руб. В т. ч.: Валовой доход от реализации товаров и услуг, тыс. руб.	41 676 -	42 090 -	414 -
3	Прибыль от реализации: сумма, тыс. руб.	1 000 000	1 300 000	300 000

Окончание таблицы 2.2.

№ п/п	Показатели	План	Факт	Отклонение
4	Доходы от внереализационных операций, тыс. руб.	-	-	-
5	Внереализационные расходы, тыс. руб.	-	-	-

Доходы по всем видам деятельности выражены в таблице 2.2. За отчетный период составил 42 090 тыс. руб., что превысил план на 414 руб. Для формирования прибыли основным источником являются доходы от реализации товаров с учетом вычетов расходов на реализацию. Прибыль от реализации в 2016 году 1-2 квартал составила 1 300 000 тыс. руб., что показывает увеличение на 300 000 тыс. руб. по сравнению с планом.

2.2 Планирование и организация закупок, и продажа товаров

Магазин «Каприз» имеет высокую потребность населения в реализации товаров. Исполняется в основном сезонная продажа одежды. Так же, не маловажную роль на спрос товаров оказывают цены. Некоторые группы товаров продаются по оптовым ценам. При низких ценах в магазине, покупки могут осуществлять люди со средней заработной платой.

В зоне деятельности магазина «Каприз» не размещены конкурентные аналогичные торговые точки, что ведет к увеличению спроса и продаж товаров, реализуемых в данном магазине.

Процесс продажи товаров здесь состоит из следующих операций:

- встреча покупателя и предоставление ему необходимо информации об ассортименте магазина;
- выбор покупателем нужных моделей одежды;
- расчет итоговой стоимости выбранных товаров и получение кассового чека;
- оплата выбранных товаров;
- упаковка купленных товаров и укладка их в сумку покупателя.

Процесс планирования продаж и закупок можно представить в виде четырех этапов:

- 1) Прогнозирование спроса.
- 2) Планирование продаж.
- 3) Планирование страховых запасов и закупок.
- 4) Оценка финансово-экономического результата.

1-й этап – прогнозирование спроса. Цель – оценить объективную величину потребности покупателей в продуктах или услугах компании. Подчеркнем, что речь идет именно об оценке потребности, а не будущих продаж компании, поэтому и качество прогноза во многом зависит от качества информационно-аналитической поддержки. Необходимо иметь в наличии все основные данные, используемые в процессе прогнозирования: продажи, складские остатки, неудовлетворенный спрос, исполнение предыдущих планов и т.д.

2-й этап – планирование продаж. В рамках планирования продаж происходит установка целей по продажам для каждой товарной группы. Эти цели определяются не только спросом, но и общей политикой компании. На этапе планирования продаж производится согласование оперативного плана продаж и общего тактического и стратегического плана компании, также необходимы данные о фактической реализации этих планов. Таким образом, ориентируясь на прогноз спроса, возможно, поставить реалистичные цели по продажам, согласованные с общей политикой компании.

3-й этап – планирование страховых запасов и объемов закупок. Абсолютных прогнозов и планов не бывает. Следовательно, необходимо заранее планировать возможные отклонения и страховаться от них путем закупки избыточного товара. Наиболее сложный вопрос заключается в величине этой избыточности. Чрезмерные закупки приводят к переполненным складам, замороженным денежным активам и необходимости сокращения

ассортимента. Недостаточные закупки провоцируют дефицит, уменьшают прибыль, вызывают недовольство клиентов.

Процедура расчета необходимого объема закупок реализуется в *ERP*-системе (*enterprise resource planning* – планирование ресурсов организации) предприятия. На входе эта система требует объемы продаж, а на выходе – рассчитывает требуемые объемы закупок.

4-й этап – оценка финансово-экономического результата. Каким бы хорошим план ни был, он должен быть обеспечен финансовыми ресурсами. Как правило, финансовая служба имеет большое влияние на оперативный план продаж и закупок: может уменьшить финансирование на закупки или, наоборот, указать на то, что объем продаж будет недостаточен для финансирования работы компании. В любом случае в процессе достижения компромисса необходима качественная информация.

Исходя из рассмотренных этапов, приходим к выводу, что большая часть информации, требуемая для планирования продаж и закупок, носит маркетинговый характер.[8; с.153-155]

2.3 Анализ структуры ассортимента

В магазине «Каприз» реализуется большой ассортимент женской, мужской и детской одежды, а так же продажа мужского и женского белья (бельевые изделия). Структура ассортимента показана на рисунке 2.2.

Из данных рисунка 2.2 видно, что наибольшая часть ассортимента приходится на женскую группу товаров – 40%. Мужская одежда составляет 20% от общей структуры ассортимента. На детскую группу товаров отводится 25%. В этой группе реализуются такие позиции как: футболки, майки, юбки, брюки, шорты, штаны, платья и т.д. Бельевым изделиям отводится небольшая часть из общей структуры ассортимента - 15%.

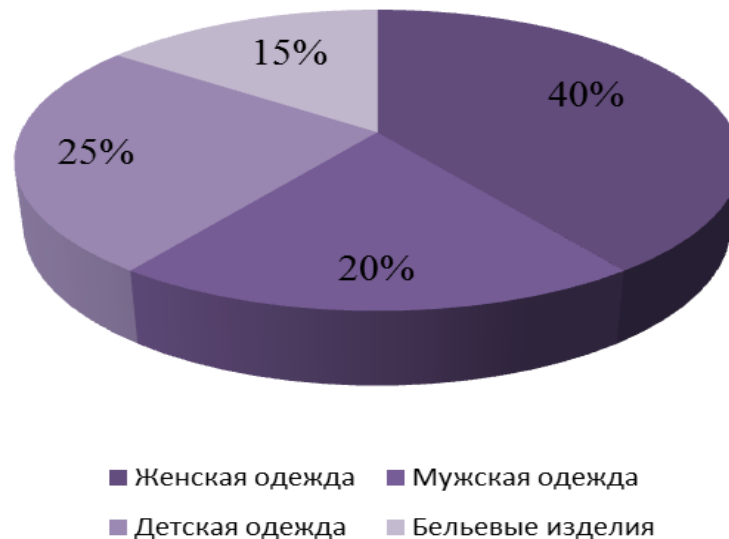


Рисунок 2.2 - Ассортимент товаров магазина «Каприз»

В магазине «Каприз» имеются определенные модели, которые пользуются повышенным спросом у покупателей (это в основном модели из новой коллекции одежды). Но так же есть и такая группа товаров, на которые спрос снизился или он полностью отсутствует (это товары, которые не были реализованы год назад и теперь они стали не интересны потребителям). Как видно из структуры ассортимента магазина «Каприз», что большая часть товаров приходится на женскую одежду. Исходя из этого, акцент желательно делать на совершенствовании женской группы товаров, что приведет организацию к развитию и увеличению прибыли.

Основными источниками товароснабжения являются Москва, Белоруссия, Турция и Китай. Ассортимент магазина периодически обновляется новыми моделями, которые пользуются повышенным спросом у покупателей. Не маловажным условием для реализации товаров магазина «Каприз» является хорошая связь с поставщиками. Ведь качественная продукция имеет большой спрос среди потребителей.

3 Экономическая оценка проекта развития магазина одежды «Каприз»

3.1 Процесс разработки проекта

Магазин одежды «Каприз» расположен в торговом доме «Весна» и является арендатором площади в торговом доме «Весна».

Основными задачами торгового отдела являются:

- наиболее высокое удовлетворение спроса потребителей на товары среднего класса;
- достижение максимальной суммы прибыли и ее результативное использование;
- обеспечение высокого уровня торгового обслуживания.

В торговом отделе существует маркетинговая стратегия, она основывается на следующих основных принципах:

- выявление оптимального ассортимента товара;
- максимальное изучение потребителя и рынка;
- разработка наиболее эффективной сбытовой политики.

Главной задачей магазина «Каприз» является максимальное продвижение товара с момента его поступления потребителю. Несмотря на то, что формулировка задачи не большая, цепочка условий этого продвижения является не очень короткой: работа по оформлению заказа на товар, получение и прием товара на склад, определение качества поступившего товара, учет поступившего товара, распределение товара по витринам магазина.

В целях стимулирования и увеличения сбыта товаров в торговый отдел «Каприз» вводятся постоянно действующие скидки 5%, 10% и 15%.

В розничной торговле предлагаются следующие постоянные скидки:

- скидка 5% каждое воскресенье месяца;
- скидка 5% ветеранам труда и пенсионерам;
- скидка 10% при покупке на сумму свыше 2500 тыс. руб.;

- скидка 15% в честь Дня рождения (за 3 дня до и после дня рождения).

Так же, для того, чтобы сбыт товаров проходил эффективно, предлагается правильно делать выкладку товара по торговому залу.

Размещение и выкладка товаров в торговом зале являются важными средствами стимулирования сбыта. Грамотное размещение товаров в торговом зале позволяет правильно формировать потоки покупателей и сокращать время их обслуживания. Постоянные покупатели знают, где размещается определенный товар в торговом зале, и быстро его находят.

Одним из важных принципов формирования ассортимента товаров является обеспечение его устойчивости. При реализации товаров повседневного спроса соблюдение этого принципа имеет высокое значение.

Устойчивый ассортимент товаров в магазине обуславливает сокращение затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и операции, организовать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

3.1.1 Разработка рекламной стратегии для магазина одежды «Каприз»

Реклама - одна из форм маркетинговой коммуникации, как правило, оплаченная определенным рекламодателем, имеющая неличный характер и распространяемая с целью оказать воздействие на целевую аудиторию. [9; с.28]

Для начала фирма должна четко представить цель рекламы, то есть, зачем будет проведена рекламная кампания. Цель может заключаться в формировании имени, престиже фирмы, с тем, чтобы в будущем занять прочное положение на рынке. Целью может быть сбыт товара. Другими словами цели могут носить экономический и неэкономический характер. Рассчитывать на высокую эффективность рекламы с экономическими целями

не всегда возможно, потому что практически всегда подобная реклама предполагает приобретение товара потребителем почти «мгновенно». По сути дела задачи рекламы заключаются в побуждении внимания, интереса, желания, доверия. Акцент по созданию рекламной компании необходимо делать на отдел женской одежды для того, что бы товар продавался намного быстрее и оборот в таком случае то же станет намного выше.

Правильно выбранная рекламная стратегия – «лицо» фирмы. Существует достаточно способов осуществления рекламы, таких как:

- подготовка и публикация в специальных журналах редакционных материалов о последних достижениях того или иного предприятия в разработке и организации производства новых товаров;
- распространение собственной печатной продукции в форме журналов, брошюр, буклетов и т.п., в которых представлена история организации;
- участие в благотворительных акциях.

Итак, рекламная политика организация должна базироваться на способности чем-то выделиться среди конкурентов на общем рынке, обеспечив потребителям уникальный вид услуги или товара, преимущество товара перед другими фирмами. Важно найти то, к чему потребитель наиболее склонен и чувствителен. Одним словом, организация должна заботиться о своей репутации, не забывая о потребителе и его мнении.

3.2 Структуризация проекта

Дерево целей – структурированная, распределенная по уровням совокупность целей экономической или производственной организационной системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней («ветви дерева»).[10; с.91]

Все группы процессов важны для успешного управления проектами, но планирование занимает особое место, воплощая в себе организующее начало всей процедуры реализации проекта. Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их удовлетворения на основе выявления детального комплекса работ, определения эффективных методов и способов, ресурсов всех видов, необходимых для их выполнения, установления взаимодействия между организациями – участниками проекта. На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта – продолжительность (в целом, отдельных этапов и работ), потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки поставки сырья и технологического оборудования, сроки и объемы привлечения проектных, строительных организаций. Принятые решения должны обеспечить реализуемость проекта в заданные сроки с минимальной стоимостью и при высоком качестве выполнения работ.

Цели должны выстраиваться в строгом иерархическом порядке. Все цели организации должны соответствовать миссии, быть непротиворечивыми и адекватными.

Основная ценность построения дерева целей – отображение способа достижения главной цели путем обоснования достижимых целей нижних уровней. При изучении дерева целей, необходимо точно знать, как достигнуть главной цели и целей нижнего уровня. Если стало не ясно, как достигнуть цели, то необходимо усовершенствовать дерево целей. На рисунке 3.1 описаны все рекомендуемые цели организации.



Рисунок 3.1 – Дерево целей магазина одежды «Каприз»

3.3 Рекомендации по совершенствованию ассортимента в отделе женской одежды

Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах:

1) Вертикальное изменение. Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности фирмы и направлен на расширение/сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех комплектующих, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а так же создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.

2) Горизонтальное изменение. Одна из составляющих политики горизонтальной диверсификации. Представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.

3) Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

Оценка эффективности того или иного подхода к построению ассортимента стратегии должна основываться, в первую очередь, на

исчислении возможного прироста прибыли полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции.[11; с.126-127]

В соответствии с этим, расширение ассортимента может происходить на нескольких уровнях:

- увеличение позиций однородных товаров: завоз новых видов одежды, новых моделей и т.д.;
- внедрение различных материалов: развитие новых товарных направлений;
- повышение уровня качества моделей одежды и совершенствование его оценки с помощью заказа моделей на заводе изготовителе;
- комбинация действий: проведение ассортиментных изменений на двух или трех уровнях одновременно.

Характеристику целесообразности выхода на тот или иной уровень расширения ассортимента необходимо рассматривать с позиции потребности в новых научно-исследовательских разработках и дополнительном финансировании.

К выгодам такого рода стандартизации товара следует отнести: снижение затрат на закупку, распределение, сбыт и обслуживание; однотипность элементов комплекса маркетинга; ускорение окупаемости капиталовложений и др. Неполное использование потенциальных возможностей рынка, недостаточно гибкая реакция маркетинга на меняющиеся рыночные условия в этом случае сдерживают нововведения.

Еще один важный элемент улучшения ассортимента и в целом товарной политики – изъятие из продажи неэффективных товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически, неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом. Принятию решения об изъятии или оставлении товара в продаже организации предшествует оценка качества показателей каждого товара на рынке. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы

установить реальный объем продаж и уровень прибыльности в динамике, которые обеспечивают продавцу каждый из его товаров.

Главный вывод из сказанного относительно своевременного изъятия товара из ассортимента – продавец должен организовывать систематический контроль над поведением товара на рынке, за его жизненным циклом. Только при таком условии будет получена полная и достоверная информация, позволяющая принимать верные решения. Для облегчения решения проблемы следует иметь методику оценки положения товара на различных рынках, где организация работает.

Принятие окончательного решения об изъятии товара из программы или о продолжении его реализации можно упростить, если уже на стадии продажи изделия установить требования к нему: уровень окупаемости, объем продаж и/или прибыли. Если товар перестает отвечать этим критериям, то тем самым предопределяется и характер решения по его изъятию.

Исчерпавший свои рыночные возможности товар, вовремя не изъятый из продаваемой программы, приносит большие убытки, требуя затрат средств, усилий и времени. Поэтому, если организация не будет иметь четкой системы критериев изъятия товаров из сбытовой программы, и не будет систематически проводить анализ реализуемых товаров, то его ассортимент неизбежно окажется переполненным неэффективными товарами, со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для фирмы.

Создание новых моделей одежды – результат постоянной деятельности моделирующих организаций, благодаря которой ассортимент одежды обновляется и расширяется. Огромную роль в развитии и обновлении ассортимента женской одежды принадлежит материалам. Производство женской одежды из различных материалов, имеющих высокий уровень качества, способствует созданию разнообразных новых изделий для более полного удовлетворения потребителей. Оптимизация ассортимента должна базироваться на научной основе, учитывая реальные и разумные потребности.

Также существуют два основных вида причин невыполнения плана по ассортименту: внешние и внутренние. К внешним причинам относятся изменение спроса на отдельные виды товаров, состояние материально-технического обеспечения и т.д. Внутренние причины – это недостатки в ассортименте товара, простои, аварии, недостатки в системе управления.

3.4 Экономический анализ проекта

Целью любой организации является прибыль, она же соответственно является и важнейшим объектом экономического анализа. Однако, сам размер прибыли не может охарактеризовать эффективность использования организацией своих ресурсов. Одним из основных показателей, характеризующих эффективность работы предприятия, является рентабельность. Рентабельность, в общем смысле, характеризует целесообразность затраченных ресурсов в отношении к вновь приобретенным (прибыли) ресурсам. Рентабельность рассчитывается по формуле (3.1):

$$Rm = П/Т * 100, \quad (3.1)$$

где Rm – рентабельность

$П$ – сумма прибыли

$Т$ – объем товарооборота

Расчет Rm выполняется с использованием учебника [14; с.401-412].

За 2015 год:

$$Rm = 1\,800\,000/3\,600\,000 * 100 = 50\%$$

За 2016 год (1-2 квартал):

$$Rm = 1\,300\,000/2\,500\,000 * 100 = 52\%$$

Следовательно, можно сделать вывод, что прибыль с каждым годом растет за счет потребительского спроса женской одежды, так же и увеличивается за счет прибыли и рентабельности торгового отдела. За 1,5 года

прибыль стала больше, торговая точка стала рентабельнее по сравнению с 2015г. Результаты деятельности отдела имеют положительную динамику, в частности, чистая прибыль, увеличилась за анализируемый период на 400 000 тыс. руб. Анализ показателей рентабельности свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Так же можно выделить и социальную значимость проекта по розничной продаже женской, мужской и детской одежды.

Значимость изучения российского рынка одежды, признаваемого в качестве социально значимого, представляется весьма высокой. Это определяется его большим потенциалом для развития и наличием перспектив роста.

Женская одежда остается самым крупным и высоко конкурентным сегментом рынка. По данным исследований, женщина тратит на одежду в два раза больше средств, чем мужчина. На российском рынке одежды преобладает импортная продукция. Более 50% импортной продукции поставляется в Россию из Китая и Турции. Тенденция розничной торговли модными вещами в России направлена исключительно к женщинам, так как именно они являются основными покупателями в модном сегменте.

Если рассматривать рынок мужской одежды, то можно увидеть, что мужчины находятся под меньшим влиянием модных тенденций, чем женщины, однако в настоящее время можно сказать, что в России многочисленные тренды находят значительный потенциал роста в секторе товаров для мужчин.

И последний сегмент рынка одежды – детская одежда. Все магазины, имеющие в продаже детские товары, должны искать подход к маленьким покупателям и их родителям. В налаживании взаимоотношений магазина с детьми можно сделать следующие действия: выдача воздушных шариков с названием магазина, конфетница со сладостями на кассе и т.д.

Таким образом, из вышесказанного можно сделать ряд выводов:

- Поведение потребителей на рынке детских товаров связано с эмоциональностью таких важных участников рынка, как дети.
- Наибольшая доля продаж приходится на женскую одежду.
- Стоит обратить внимание на совершенствование женской группы товаров.
- Рынок мужской одежды не «стоит» на месте, а динамично развивается.

3.5 Оценка рисков проекта

3.5.1 Качественный анализ рисков проекта

Осуществление и жизнеспособность проекта может зависеть от ряда рисков и негативных факторов. Такие факторы требуют детального анализа (качественного и количественного) тех рисков, которые они в себе несут и определения степени их влияния на прибыльность проекта.

Качественный анализ определяется экспертной оценкой того, насколько вероятно осуществление угрозы.

Количественные показатели определяют степень воздействия этих рисков в фактических величинах.

Все возможные риски делятся на:

- внешнюю зону, где имеет значение изменение экономической ситуации и событий, не связанных с процессом управления бизнесом;
- внутреннюю зону, где существует прямая зависимость прибыльности бизнеса от эффективности его организации и системы управления.

В таблице 3.1 приведена оценка внешних рисков проекта.

Таблица 3.1 - Основные внешние риски проекта

Наименование риска	Оценка риска	Характеристика риска и способы реагирования
Повышение себестоимости изделий легкой промышленности вследствие производимых, политических или экономических мер	высокий	Изменение курса рубля может привести к увеличению стоимости продукции в закупе. Уравнять риск можно увеличением конечной цены или оптимизацией иных расходов. Угроза риска состоит в снижении прибыльной части. Во избежание этого следует вести расчеты в твердой валюте, эквивалентно которой поддерживать ценовую политику магазина.
Открытие в городе Железногорске, в общем, прямых конкурентов	высокий	Появление прямых конкурентов ведет к уменьшению рыночной доли продаж, что уменьшает доходную часть. Для компенсации риска следует применять в проекте уникальное торговое предложение, использовать оригинальную продукцию и поддерживать лояльные отношения с покупательницами.
Снижение актуальности товара, изменение модных трендов, появление новых брендов	высокий	Изменение модных тенденций может привести к зависанию до 30% сезонного товара, что снижает прибыльность проекта. Для уравнивания риска следует предвосхищать спрос, отслеживая тренды в таблоидах, проводя периодически опрос посетителей, посещать выставки, показы, производить закупки в соответствии с модой, ориентируясь на целевую аудиторию.
Сезонное снижение продаж	низкий	Сезонное колебание уровня продаж приводит к общему снижению среднегодового показателя, повышает долю затрат на содержание персонала, снижает долю прибыльной части. Риск уравнивается подготовкой к низкому сезону, проведением акций, распродаж, грамотной рекламной и организационной политикой (распределение внутренних ресурсов, период отпусков и т.д.).
Повышение арендной ставки в ТД, снижение популярности ТД и иные риски, связанные с имиджем ТД.	средний	Влияние самого магазина одежды на подобную ситуацию крайне низкое. Риск существует, как отдельная угроза макросреды и может быть вызван неправильной организацией работы ТД. Уравнять риск практически невозможно. Для уклонения от снижения продаж можно рассматривать запасные варианты локации магазина в более популярном ТД.

Существует возможность смягчения внешних угроз. Для этого в подготовительном периоде необходимо разрабатывать единую стратегию кризисного управления.

Уникальное торговое предложение, четкое позиционирование, работы с потребителем повышают эффективность бизнеса, и снижает влияние внешних

рисков – если магазин нравится потребителям, то он будет нравиться в любое время года, в любом ТД и в окружении любых конкурентов. В таблице 3.2 приведена оценка внутренних рисков проекта.

Таблица 3.2 – Основные внутренние риски проекта

Наименование риска	Оценка риска	Характеристика риска и способы реагирования
Неправильная организация внутреннего пространства магазина	средний	При неверном распределении пространства и малоэффективной выкладке и размещении товара можно потерять 50% продаж. Риск компенсируется наймом профессионального мерчендайзера и постоянным мониторингом поведенческих мотивов покупателей.
Нецелевая закупочная политика	средний	Пересекается с внешней угрозой («Снижение актуальности товара, изменение модных трендов»).
Неверная ценовая политика	средний	Удерживая высокий ценовой уровень можно потерять массового покупателя, снижая цену до среднего тренда, можно искусственно заизжить качественное восприятие товара. При поддержании актуальной цены следует ориентироваться на возможности и потребности покупателей (опросы, анкетирования, исследования рынка, акции).
Низкий уровень компетенции продающего персонала, текучка кадров	высокий	Угроза имеет конечный результат в виде снижения продаж и уменьшения доли прибыли. Отсутствие удовлетворенности покупателя усиливает все внешние риски. Уравнивается риск правильной системой контроля и мотивации персонала, повышением степени лояльности сотрудников к работодателю, введением системы обучения.
Технологические риски	низкие	Технология ритейла и ассортимент не влекут сложностей в процессе жизнедеятельности проекта.

3.5.2 Количественный анализ рисков проекта

Как внешние, так и внутренние риски имеют два отрицательных следствия: снижение доли прибыли и потеря имиджа. К снижению доли прибыли могут привести:

- повышение себестоимости изделий легкой промышленности вследствие производственных, политических или экономических мер, повышения арендной ставки в ТД;
- открытие в городе Железногорске, в общем, прямых конкурентов;
- неправильная организация внутреннего пространства магазина и ценовая политика;
- низкий уровень компетенции продающего персонала.

К потере имиджа и, как следствие, к снижению продаж приведут:

- снижение популярности в ТД и иные риски, связанные с имиджем ТД;
- снижение актуальности товара, изменение модных трендов и нецелевая закупочная политика.

3.5.3 Степень влияния конкурентной среды

Для расчета степени влияния конкуренции необходимо провести детальный анализ конкурентной среды и вычислить долю рынка каждого магазина. Проводится такой анализ отдельно для ТД, где размещен проект и в качестве общегородского среза. Вычислить привлекательность торговой точки можно по формуле Хаффа (тоже отдельно для ТД и для города). Формальное определение привлекательности магазина по Хаффу выражается соотношением (3.2):

$$U_{ij} = S_j / T_{ij}^{\lambda} \quad i = 1..N, j = 1..M, \quad (3.2)$$

где S_j – торговая площадь магазина j ;

T_{ij} – время поездки из района i в магазин j ;

λ - параметр чувствительности потребителей к расстояниям ($\lambda = 3,19$).

Формула Хаффа используется с помощью электронного ресурса. [12]

Появление новой торговой точки всегда влечет перераспределение долей рынка в единой емкости, на первом этапе это происходит за счет наиболее слабых представителей отрасли. В данном случае проект является единственной торговой точкой одного владельца, что исключает внутреннюю конкуренцию между магазинами и риск перераспределения покупателей. Однако сеть всегда занимает большую рыночную долю. Поэтому, желательно открытие еще двух торговых точек для получения большей доли прибыли.

3.5.4 Степень влияния неверного мерчендайзинга и ценовой политики

Учитывая ценовые предпочтения целевой аудитории, следует удерживать тот уровень цены, который наиболее комфортен для потребителей, проводя распределение продукции с учетом выкладки (зал для молодежи, зона VIP и т.д.).



Рисунок 3.1 - Распределение доходности в зависимости от возраста покупателей

Расчет риска прост: имея на руках распределение доходности по возрасту покупателей, которая изображена на рисунке 3.1 и ценовые предпочтения, указанные на рисунке 3.2, считаем, что при повышении средней стоимости от 100\$ потеря покупательской аудитории в возрасте 26-39 лет составит от 15%.

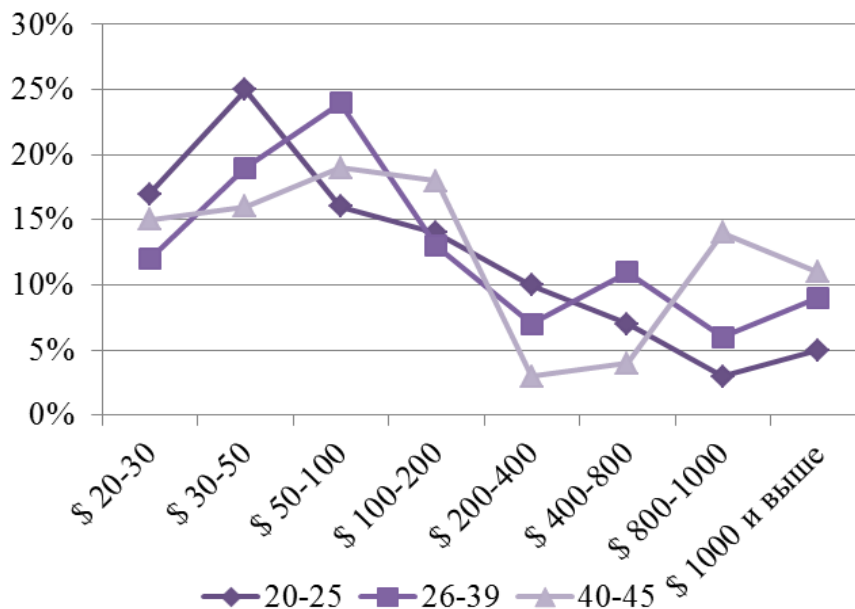


Рисунок 3.2 – Ценовые предпочтения потребителей

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод – общий фон угроз для проекта – благоприятный. Спрос на продукцию постоянно высок. Для сглаживания угроз следует по максимуму использовать эффективные базовые инструменты маркетинга: исследование предпочтений потребителей, расчет доли рынка, создание уникального торгового предложения, мотивация персонала и покупателя, работа с потребителем и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Такая важная форма реализации товара, как розничная торговля, играет важную роль в процессе развития российской экономики.

Розничная торговля – вид торговой деятельности, который связан с покупкой и продажей товаров для использования их в личных и иных целях, не связанных с реализацией предпринимательской деятельности.[13; с.19]

В предприятиях розничной торговли завершается процесс кругооборота средств, вложенных в производственные предметы потребителя, происходит превращение товарной формы стоимости в денежную и создается экономическая основа для восстановления производства товаров. Так же в таких организациях происходят частые количественные и качественные изменения, которые вызваны использованием передовой технологии, улучшением техники и оборудования, методов управления, обеспечивающих увеличение эффективности работы торговых организаций и повышение культуры торговли.

Таким образом, исходя из вышесказанного, розничная торговля имеет экономическое значение. Оно состоит в увеличении движения и реализации товара, а так же попытки сохранения его на всем пути от производителя до потребителя. Экономическая часть торговли выражается в величине совокупности социального продукта и национального дохода общества.

Если в магазине постоянный ассортимент товаров, то это определенно сокращает затраты времени покупателей на поиск товаров, а так же позволяет стандартизировать все основные торгово-технологические процессы и операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлся анализ, и оценка существующей системы управления, в результате которого будет

разработан проект по развитию организации на примере магазина одежды «Каприз» ИП Белоусова В.В.

Для достижения установленной цели были решены следующие задачи:

- анализ содержания факторов влияния внешней среды на функционирование организации;
- описание организационно – экономическое деятельности исследуемого предприятия;
- выявление критериев развития организации;
- разработан проект, направленный на развитие организации.

Были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие основ мерчендайзинга в деятельности ИП Белоусова В.В.;
- отсутствие рекламной кампании;
- не результативный метод выбора ассортимента товаров.

Проведен анализ коммерческой деятельности и на этой основе были выдвинуты следующие предложения по ее улучшению:

- разработка рекламной кампании;
- увеличение ассортимента товаров;
- применение методов мерчендайзинга.

В дипломной работе был проведен расчет эффективности улучшения коммерческой деятельности магазина одежды «Каприз», который показал, что выдвинутые изменения положительным образом отразятся на факторах внутренней среды предприятия, таких как: ассортимент товаров, удовлетворение потребительского спроса.

В заключении можно подчеркнуть, что проведение изменений в сфере менеджмента может привести к развитию деятельности предприятия. Таким образом, цель данного дипломного проекта достигнута.

Список сокращений

ТД – торговый дом;

ИП – индивидуальный предприниматель.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дитхелм, Г. Управление проектами. В 2 т. Т. I: пер. с нем. / Г.Дитхелм. – Санкт-Петербург: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 400с.
2. Локк, Д. Основы управления проектами / Д.Локк. - Пер. с англ. Москва: «НИРРО», 2004. – 253с.
3. Заренков, В.А. Управление проектами: учебное пособие / В.А.Заренков. – Москва: Издательство АСВ, 2006. – 312с.
4. Лекция 2. Типы и виды проектов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://studme.org>.
5. Коллектив авторов НОМ. Курс лекций по учебной программе «Управление проектами с использованием информационных технологий». – Москва, 2011. – 147с.
6. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П.Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 304с.
7. Анализ основных технико-экономических показателей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/>
8. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 365с.
9. Реклама: теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В. В. Тулупова. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2011. – 400с.
10. Аверченко, В.И. Системы организационного управления: учебное пособие / В.И. Аверченко, В.В. Ерохин. – Изд. 2-е, стереотип. – Москва: ФЛИНТА, 2011. – 208с.
11. Гавриленко, Н.И. Маркетинг: учебное пособие / Н.И. Гавриленко. – Москва: Директ-Медиа, 2015. – 194с.

12. Пространственный анализ предпочтений покупателей розничных магазинов на территории города [Электронный ресурс]: Костерин И.Г., аспирант Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского // Корпоративный менеджмент – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
13. Каплина, С.А. Организация и технология розничной торговли / С.А. Каплина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 333с.
14. Прибыль и рентабельность. Экономика предприятия: учебник / ред. В.И. Титов. – Москва, 2004. – 461 с.
15. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. – Москва: ЮНИТИ, 2003. – 472 с.
16. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
17. Управленческие решения: учебник по специальности "Менеджмент организации" / ред. С. Н. Чудновская. – Москва: Эксмо, 2007. – 366 с.
18. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА – М, 2000. – 480 с.
19. Анисимов, А. Л. Экономико-правовые основы управления проектом / А. Л. Анисимов. - Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2010. - 52 с.
20. Гузелевич, Н.Ю. Фокусы мерчандайзинга. Эффективные «трюки» для торговцев и поставщиков / Н.Ю.Гузелевич. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 160с.
21. Коноплев, С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: учебное пособие / С.П.Коноплев. – Москва: ИНФРА-М, 2009.-304с.
22. Литвинюк, А.А. организационное поведение: учебник для бакалавров / А.А.Литвинюк. – Москва: ЮРАЙТ, 2012. – 505с.
23. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В.Лукашевич. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2010. – 240с.
24. Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С.Лифшиц. – Москва: КНОРУС, 2013.-244с.

25. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Ю.В.Морозов. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 148с.
26. Мартынов, А.Д. Эффективный менеджер. Секреты психологического воздействия / А.Д.Мартынов. – Санкт-Петербург: ИГ «Весь», 2012.-208с.
27. Охременко, И.В. Менеджмент: учебно-методическое пособие для самостоятельной работы студентов / И.В.Охременко. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2011.-157с.
28. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н.Парахина, Л.С.Максименко, С.В.Панасенко. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2011. – 496с.
29. Песоцкий, Е.А. Реклама и мотивация потребителей / Е.А.Песоцкий. –Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009.-224с.
30. Семиков, В.Л. Организационное поведение: учебное пособие / В.Л.Семиков. – Москва: Рид Групп, 2012. – 496с.
31. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле: учебник / М.В.Сорокина. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2008.-480с.
32. Станкин, М.И. Искусство управления коллективом / М.И.Станкин. – Москва: Книжный мир, 2012.-320с.
33. Складенко, В.К. Экономика предприятия: учебник / В.К.Складенко, В.М. Прудников. – Москва: ИНФРА – М, 2006. – 528 с.
34. Третьякова, Е.П. Теория организации: учебное пособие / Е.П.Третьякова. – Москва: КНОРУС,2012.-224с.
35. Чеглов, В.П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями: практикум / В.П.Чеглов. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013.-224с.
36. Волков, И. М. Проектный анализ: учебное пособие / И. М. Волков, И. М. Грачева. – Москва: ИНФРА-М, 2009. - 495 с.

37. Ерохина, Л. И. Основы организации предпринимательской деятельности: учебное пособие / Л. И. Ерохина. - Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1995. - 188 с.
38. Клиффорд, Ф. Управление проектами: практическое руководство / Ф. Клиффорд, Э. Грей, У. Ларсон. - Москва: Дело и Сервис, 2002. - 528 с.
39. Коссов, В. В. Бизнес-план: обоснование решений: учебное пособие / В. В. Коссов. - Москва: ГУ ВШЭ, 2000. - 272 с.
40. Коссов, В. В. Бизнес-план: обоснование решений: учебное пособие / В. В. Коссов. - Москва: ГУ ВШЭ, 2000. - 272 с.
41. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. – Изд. 2-е. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.
42. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин - Москва: МЦФЭР, 2003. - 863 с.
43. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – Изд. 5-е. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. - 448 с.
44. Быкова, Организационные структуры управления: учебное пособие / А. Быкова. – Москва: ОЛМА – ПРЕСС Инвест: ИЭС, 2003. – 160 с.
45. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента. / К.Боумэн. – Москва: ЮНИТИ, 2010. - 456с.
46. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА – М, 2007. – 283 с.
47. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2006. – 504 с.
48. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчиков. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 511 с.
49. Райченко, А.В. Менеджмент: учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – Москва: ФЦРУМ, 2007. – 368 с.

50. Скляренко, В.К. Экономика предприятия: учебник / В.К. Скляренко, В.М. Прудников. – Москва: ИНФРА – М, 2006. – 528 с.
51. Давыдова, Л.А. Экономика и управление предприятием / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. – Москва: Финансы и статистика, 2009. 429 с.
52. Грашина, М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 204 с.
53. Высоцкий, Л.Л. Управление проектами: традиции и новизна / Л.Л.Высоцкий. – Новосибирск: СибАГС, 2007. – 291 с.
54. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л.Акулич. – Изд. 6-е, испр. – Москва: Высшая школа, 2009. – 511 с.
55. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф.Котлер. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 856 с.
56. Авраменко, А. И. Экономическая теория: практикум / А. И. Авраменко, Ю. Р. Тихонов, А. Я. Коховец ; под ред. А. И. Авраменко. – Минск, 2008. – 480 с.
57. Андерсон, К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / К.Андерсон, К.Керр. – Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2012. - 288 с.
58. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ / под общ. ред. М.В. Беллендир. – Москва: ДИС, 2010. – 318 с.
59. Беляева, С.Г. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / С.Г.Беляева. – Москва: Закон и право, ЮНИТИ, 2011. - 469 с.
60. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С.Виханский. – Москва: Гардарика, 2010. - 569с.
61. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 372 с.
62. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2011. – 347 с.

63. Олейник, А.Н. Институциональная экономика: учебное пособие / А.Н.Олейник. – Москва: ИНФРА - М, 2012 - 416с.
64. Беккер, Г. Человеческое поведение: экономический подход / Г.Беккер. – Москва: ГУ ВШЭ, 2003.– 672 с.
65. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учебное пособие / К.В. Балдин. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. — 316 с.
66. Борисов, Е. Ф. Основы экономики: учебное пособие / Е. Ф. Борисов. –Москва: Юрайт — Издат, 2009. – 316 с.
67. Носова, С.С. Экономическая теория / С.С.Носова. – Москва: Кнорус, 2011. – 792 с.
68. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М.Генкин. – Москва: Норма, 2009. – 416 с.
69. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С, Сайфулин. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 344 с.
70. Райченко, А.В. Менеджмент: учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – Москва: ФЦРМ, 2007. – 368 с.