Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций

Департамент менеджмента и маркетинга в спорте

Департамент финансового и инвестиционного менеджмента

Трачук А.В., Арсенова Е.В., Линдер Н.В.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ЗАЩИТЕ**

**КУРСОВОГО ПРОЕКТА**

 **для обучающихся 1 курса**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Одобрено Департаментом менеджмента и инноваций

(протокол № 5 от 23 ноября 2021г.)

Одобрено Департаментом менеджмента и маркетинга в спорте

(протокол № 17 от 06 декабря 2021г.)

Одобрено Департаментом финансового и инвестиционного менеджмента

(протокол № 05 от 23 ноября 2021г.)

Рекомендовано Ученым советом факультета «Высшая школа управления»

(протокол № 14 от 14 декабря 2021 г.)

**МОСКВА 2021**

Оглавление

[1. Цель и задачи выполнения курсового проекта 3](#_Toc89962099)

[2. Требования к результатам (развиваемые компетенции) 4](#_Toc89962100)

[3. Тематика курсовых проектов 5](#_Toc89962101)

[4. Организационные вопросы 6](#_Toc89962102)

[5. Требования к содержанию, объему и оформлению курсового проекта 8](#_Toc89962103)

[6. Критерии оценки курсового проекта 13](#_Toc89962104)

[7. Методические рекомендации по выполнению курсового проекта 13](#_Toc89962105)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 49](#_Toc89962106)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 50](#_Toc89962107)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 52](#_Toc89962108)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 53](#_Toc89962109)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 5 54](#_Toc89962110)

[ПРИЛОЖЕНИЕ № 6 55](#_Toc89962111)

1. **Цель и задачи выполнения курсового проекта**

Курсовой проект является междисциплинарным и может быть выполнен в рамках изучения следующих дисциплин: «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента».

Целью выполнения курсового проекта является формирование навыков исследования рынков и компаний, действующих на исследуемом рынке, анализа структуры и системы управления компаниями, а также изучение принципов, процесса обоснования бизнес-идеи и разработка проекта ее реализации.

Задачами выполнения курсового проекта являются формирование у студентов следующих навыков:

* постановка конкретной исследовательской задачи с обоснованием актуальности и практической значимости;
* формулирование и обоснование цели решаемой задачи;
* самостоятельный поиск публикаций по теме исследования, литературы, сбор статистического, эмпирического и фактического материала;
* обоснование ответа на исследовательский вопрос с использованием математического аппарата и прикладного программного обеспечения;
* осмысление, структурирование и обработка полученной информации;
* умение ясно и логично излагать письменно свои мысли, представлять графический материал (таблицы, графики и т.п.) с использованием прикладного программного обеспечения;
* корректное применение теоретических знаний при изучении объекта исследования (исходное представление в системе научных понятий);
* презентация основных результатов исследования.

1. **Требования к результатам (развиваемые компетенции)**

Выполнение курсового проекта проводится с целью формирования компетенций аналитической, исследовательской и проектной деятельности, работы с информацией, позволяющих:

осуществлять поиск и использование информации (в том числе справочной, нормативной и правовой), сбор данных с применением современных информационных технологий, необходимых для решения профессиональных задач;

выбирать инструментальные средства для обработки данных в соответствии с поставленной задачей, применяя современный математический и статистический аппарат, программные продукты;

анализировать результаты расчетов, используя современные методы интерпретации данных, обосновывать полученные выводы.

 В результате подготовки курсового проекта обучающийся должен продемонстрировать владение следующими компетенциями:

УК-1 Способность к восприятию межкультурного разнообразия общества, в социально-историческом, этическом и философских контекстах, анализу и мировоззренческой оценке происходящих процессов и закономерностей;

УК-5 Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности;

ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач;

ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации;

ПКН-7 Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования.

1. **Тематика курсовых проектов**

Тематика курсового проекта должна соответствовать цели, задачам и содержанию дисциплин, направлению подготовки (профилю программы бакалавриата), проблематике научных работ преподавателей департамента, современному состоянию науки и опыту производственной деятельности, способствовать формированию компетенций, необходимых обучающимся.

Конкретные темы курсовых проектов разрабатываются и ежегодно обновляются профессорско-преподавательским составом департаментов.

По курсовому проекту может быть предусмотрена одна тема, но с разными индивидуальными заданиями. Индивидуальные задания должны быть направлены на решение конкретных практико-ориентированных задач. Тематика курсовых проектов должна быть связана с анализом рынка и его участников, а также выдвижением и обоснованием реализуемой бизнес – идеи, например:

* вывода нового продукта (услуги) на рынок;
* модернизации существующего продукта или услуги (создающей новую ценность для потребителей);
* выделения нового вида бизнеса на базе существующей компании (создания спин-офф проекта).

Закрепление тем курсовых проектов за студентами (по учебным группам) осуществляется на основании заявления студента, поданного на бумажном носителе или в электронном виде согласно приложению № 1 в течение не более трех недель с начала семестра, в котором запланировано выполнение курсового проекта.

В случае, если студент при отсутствии уважительных причин не выбрал тему курсового проекта в срок, установленный настоящим пунктом, департамент назначает ему тему работы без права студента на ее изменение или уточнение.

Тема курсового проекта, согласованная с руководителем, утверждается в департаментах, обеспечивающих преподавание дисциплин, в рамках которых выполняется проект, и размещается на информационных стендах и на сайте Факультета «Высшая школа управления». Изменение и уточнение темы курсового проекта производится по согласованию с руководителем только в пределах утвержденной основной тематики (направления) работы и регистрируется в департаменте. Изменение или уточнение темы курсового проекта возможно не позднее, чем за месяц до установленного срока защиты курсового проекта на основании личного заявления обучающегося, согласованного с руководителем, на имя руководителя департамента и утверждается руководителем департамента.

Примерная формулировка темы курсового проекта может быть сформулирована, например, так:

* Вывод нового продукта «…» на рынок «…» (на примере компании «…»).
* Анализ потребительских предпочтений на рынке «…» и разработка продукта «… » с новыми свойствами.
* Создание малой предпринимательской фирмы на базе компании «… ».
1. **Организационные вопросы**

Курсовой проект представляет собой исследование рынка и организаций, действующих на исследуемом рынке, анализ структуры и системы управления организацией, а также выдвижение бизнес – идеи, ее обоснование. Курсовой проект выполняется в установленные сроки, должен быть написан лично автором под руководством руководителя, содержит элементы научного исследования и свидетельствует об умении автора работать с научной и специальной литературой, обобщать и анализировать фактический материал, используя теоретические знания и практические навыки, полученные при освоении образовательной программы.

Оценивание результатов курсового проекта относится к промежуточной аттестации обучающихся и проходит в соответствии с локальным нормативным актом Финуниверситета - Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете.

Курсовой проект, оформленный в соответствии
с требованиями, размещается студентами в электронной информационно-образовательной системе Финансового университета (далее – ЭИОС) в электронном виде (в формате \*.docx или \*.rtf) не позднее чем за две недели до установленного департаментом срока защиты курсового проекта.

При размещении курсового проекта в ЭИОС он автоматически проверяется в системе «Антиплагиат.ВУЗ», по результатам проверки формируется отчет, который доступен для анализа как студенту, так и руководителю. При необходимости руководитель вправе самостоятельно проверить работу на наличие заимствований.

В случае выявления в курсовом проекте более 20% заимствований руководитель проводит анализ отчета о результатах проверки, принимает окончательное решение об уровне оригинальности текста и при необходимости возвращает его на доработку.

При невыполнении требований руководителя по доработке курсового проекта и размещении работы, отчет по которой повторно показывает более 20% заимствований, руководитель выставляет студенту оценку «неудовлетворительно» без проведения процедуры защиты работы.

***Соответствие курсового проекта предъявляемым требованиям***

Первичное заключение о соответствии курсового проекта установленным требованиям дает руководитель.

Основаниями для заключения руководителя о несоответствии курсового проекта предъявляемым требованиям могут являться:

* несоответствие курсового проекта требованиям, изложенным в разделе 7 «Методических рекомендаций по подготовке и защите курсового проекта»;
* наличие в курсовом проекте значительного числа контекстных совпадений с другими источниками и элементов плагиата (прямых заимствований из печатных и электронных источников, защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций, не имеющих соответствующих ссылок). Наличие оригинального текста в курсовом проекте согласно отчету системы «Антиплагиат» должно быть не менее 80%;
* несоблюдение основных требований к оформлению курсового проекта, перечисленных в настоящих методических указаниях.

Руководитель проверяет курсовой проект, при необходимости и наличии времени на исправление отправляет работу на доработку путем размещения в ЭИОС курсового проекта с замечаниями и не устанавливает статус «Допущен (а) к защите».

При загрузке студентом окончательного варианта работы или размещении курсового проекта в сроки, не позволяющие руководителю проверить работу и отправить замечания для внесения исправлений, руководитель проверяет курсовой проект и принимает решение о допуске курсового проекта к защите, составляет отзыв, размещает его в ЭИОС не позднее чем за три дня до назначенной даты защиты, и при выполнении требований по уровню заимствований устанавливает статус «Допущен (а) к защите».

 В случае недопуска курсового проекта к защите руководитель информирует студента, а также руководство департамента о причинах недопуска и назначает новую дату защиты. В случае повторного недопуска департамент назначает комиссию для проверки работы и проведения защиты курсового проекта. Руководитель составляет отзыв с оценкой на курсовой проект (Приложение № 2) и представляет в Департамент в письменном виде.

***Защита курсового проекта***

Защита курсового проекта носит публичный характер и проходит на открытом заседании (возможно создание комиссии) по защите курсовых проектов.

Курсовой проект допускается к защите при наличии отметки руководителя (на титульном листе и в электронной форме в ЕИОС) о соответствии работы требованиям, предъявляемым к курсовым проектам, и наличии отзыва руководителя.

Комиссии по защите курсовых проектов формируются департаментами и должны включать не менее двух представителей Департаментов, осуществляющих руководство курсовыми проектами.

Члены комиссии имеют возможность заранее ознакомиться с курсовыми проектами, представленными к защите.

Для публичной защиты курсового проекта обучающиеся должны подготовить:

* печатный экземпляр курсового проекта, оформленный в соответствии с требованиями, с отметкой руководителя о соответствии курсового проекта требованиям, предъявляемым к курсовым проектам;
* отчет, подготовленный в системе «Антиплагиат» с оригинальной частью курсового проекта не менее 80%;
* мультимедийную презентацию до 10 слайдов.

Публичная защита курсового проекта включает: устное изложение автором (авторами) содержания и результатов проведенного исследования с использованием мультимедийной презентации (не более 7 минут) и ответы на вопросы преподавателя (членов комиссии) и лиц, присутствующих на защите.

Доклад должен включать следующие основные элементы:

* тему курсового проекта;
* формулировку проблемы;
* цель и задачи курсового проекта;
* методологию исследования и использованные источники информации;
* основные результаты работы;
* в случае нескольких участников (авторов) должно быть отражено участие каждого.

Итоговая оценка за курсовой проект выставляется преподавателем и складывается из трех элементов: оценки проекта руководителем, оценки доклада и презентации исследования и оценки ответов на вопросы, заданные членами комиссии и лицами, присутствующими на защите. При выставлении оценки принимается во внимание логичность и грамотность изложения материала, умение автора полемизировать и аргументировать свою точку зрения. Оценку в экзаменационную ведомость по результатам защиты выставляет руководитель курсового проекта.

* Основные критерии оценки курсового проекта изложены в разделе 6 «Методических рекомендаций по подготовке и защите курсового проекта»;

Публичная защита курсового проекта проводится один раз.

Обучающийся обязан явиться на защиту курсового проекта в назначенное руководителем время.

При неявке на публичную защиту курсового проекта по уважительной причине обучающийся обязан представить в деканат документы, подтверждающие уважительную причину неявки, не позднее дня, следующего за днем закрытия справки о болезни (в случае болезни), и не позднее дня, следующего за днем защиты (в других случаях). Несоблюдение обучающимися указанных сроков влечет за собой выставление в ведомости оценки «неявка». Нарушение сроков сдачи курсового проекта в Департамент, но присутствие на защите, влечет за собой снижение баллов в итоговой оценке.

В случае своевременного подтверждения обучающимся уважительной причины неявки на защиту курсового проекта назначается дата и время дополнительной защиты и Департаментом доводится информация до сведения студента.

Студент, не выполнивший курсовой проект, не явившийся на защиту без уважительной причины, а также получивший неудовлетворительную оценку по результатам защиты курсового проекта, считается имеющим академическую задолженность и должен подготовить и/или защитить курсовой проект в период ликвидации академической задолженности.

1. **Требования к содержанию, объему и оформлению курсового проекта**

Студент должен согласовать план (структуру) курсового проекта в течение 10 календарных дней после утверждения темы работы. Объем курсового проекта должен быть не менее 50 000 знаков и не превышать 60 000 знаков печатного текста без приложений.

***Основные требования, предъявляемые к курсовому проекту****:*

1. *Проект должен содержать:*
* формулировка и обоснование цели и задач;
* четкая формулировка рассматриваемой исследовательской проблемы в области управления организацией и исследовательского вопроса;
* четкое определение используемых понятий;
* описание используемой информационной базы;
* описание методики сбора эмпирических данных;
* результат исследования, выводы, идеи, обоснования;
* наличие практических рекомендаций по реализации предложенного проекта.
1. *Структура и содержание курсового проекта*

Основные элементы курсового проекта:

* Титульный лист
* Оглавление
* Введение
* Основная часть
* Заключение
* Список использованной литературы
* Приложения (при необходимости).

Титульный лист, список исполнителей с указанием выполненных работ, содержание - первые три листа курсового проекта - оформляются в соответствии с приложениями №№ 3-5.

Во введении (ориентировочно 2 страницы) должны быть отражены следующие основные моменты:

* актуальность выбранной темы;
* цель и задачи исследования;
* формулировка исследовательского вопроса;
* краткое описание используемого инструментария, этапов исследования и структуры проекта;
* краткая характеристика использованных при подготовке проекта источников информации;
* краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть проекта должна состоять из глав, которые могут делиться на подглавы (параграфы). Глава должна содержать не менее двух подглав (параграфов). Каждая глава, подглава (параграф) должны иметь свое название, отражающее их содержание. В заключение каждой главы должны быть кратко (2-3 абзаца) изложены полученные в главе выводы. Ни одна из глав не должна повторять название всей работы в целом.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенного исследования. Выводы должны быть краткими и органически вытекать из содержания работы. В заключении можно повторить основные выводы соответствующих глав, однако основное внимание следует уделить обобщениям по результатам исследования. Рекомендуемый объем заключения курсового проекта - 1-2 страницы.

Список использованной литературы оформляется в соответствии с указаниями, изложенными в приложении № 6 к настоящим методическим рекомендациями.

Приложения не являются обязательным элементом курсового проекта. Их наличие целесообразно в том случае, если автор приводит в работе большое количество громоздких таблиц, статистического материала, исторических справок, подробные описания методик исследования и расчетов и т.д.

***Требования к оформлению курсового проекта***

Курсовой проект (курсовая работа) оформляется на одной стороне листа бумаги формата А4, содержит, примерно, 1800 знаков на странице (включая пробелы и знаки препинания). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах бумаги формата не более А3. Текст следует печатать через 1,5 интервала, шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, в таблицах – 12, в подстрочных сносках – 10. Подчеркивание слов и выделение их курсивом не допускается.

Страницы, на которых излагается текст, должны иметь поля:

поля страницы: верхнее и нижнее – не менее 20 мм; левое – не менее 30 мм; правое –не менее 10 мм; колонтитулы: верхний - 2; нижний - 1,25.

Названия структурных элементов «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ) И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» являющиеся заголовками, печатаются прописными буквами, а названия параграфов (подзаголовки) – строчными буквами (кроме первой прописной). Заголовки и подзаголовки при печатании текста письменной работы на принтере выделяются полужирным шрифтом.

Заголовки, подзаголовки и подстрочные сноски (состоящие из нескольких строк) печатаются через одинарный интервал.

Абзацный отступ должен соответствовать 1,25 см и быть одинаковым по всей работе.

**Нумерация разделов** производится арабскими цифрами, а именно:

**Пример** – 1. Понятие и виды сделок

* 1. Понятие сделки

Главы делятся на параграфы и нумеруются арабскими цифрами, а именно:

**Пример** – Глава 1. Понятие и виды сделок

 1.1. Понятие сделки

Параграфы (разделы) должны иметь нумерацию в пределах каждой главы (раздела), а главы (разделы) – в пределах всего текста работы.

Если глава содержит только один параграф (что нежелательно), то нумеровать его не нужно.

**Нумерация страниц**

Страницы курсового проекта (курсовой работы) должны нумероваться арабскими цифрами, нумерация должна быть сквозная, по всему тексту работы. Номер страницы проставляют, начиная со второй, в центре нижней части листа без точки.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц работы, однако номер страницы на нем не ставится.

Если в работе имеются иллюстрации и таблицы на отдельном листе, то они включаются в общую нумерацию страниц работы.

Каждую главу работы следует начинать с нового листа.

Параграф начинать с нового листа не нужно.

**Иллюстрации и таблицы**. Если в работе имеются схемы, таблицы, графики, диаграммы, фотоснимки, то их следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией (то есть по всему тексту) – 1,2,3, и т.д., либо внутри каждой главы – 1.1,1.2, и т.д.

При наличии в работе таблицы ее наименование (краткое и точное) должно располагаться над таблицей без абзацного отступа в одну строку. Таблицу, как и рисунок, располагать непосредственно после текста, в котором она упоминаются впервые, или на следующей странице. Таблицы в тексте следует нумеровать сквозной нумерацией арабскими цифрами по всему тексту или в рамках главы (2.1 и т.д.). Если таблица вынесена в приложение, то она нумеруется отдельно арабскими цифрами с добавлением перед номером слова «Приложение» – Приложение 1.

Если таблица имеет заголовок, то он пишется с прописной буквы, и точка в конце не ставится. Разрывать таблицу и переносить часть ее на другую страницу можно только в том случае, если целиком не умещается на одной странице. При этом на другую страницу переносится и шапка таблицы, а также заголовок «Продолжение таблицы».

**Пример оформления таблицы:**

Таблица 2.1

Расходы на оплату труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Количество | Зарплата, руб. |
| 1 | 2 | 3 |
| Генеральный директор | 1 | 55000 |
| Исполнительный директор | 1 | 40000 |
| Бухгалтер | 1 | 25000 |
| Итого: |  |  |

**Ссылки и сноски**

В курсовых проектах/курсовых работах используются ссылки в форме подстрочных сносок.

Подстрочные сноски оформляются внизу страницы, на которой расположен текст, например, цитата. Для этого в конце текста (цитаты) ставится цифра или звездочка, обозначающая порядковый номер сноски на данной странице. Например,

«Накачка мировой экономики деньгами усилилась, когда в 1999 г. администрация США сняла ограничения на запрет банкам, венчурным, пенсионным и другим фондам заниматься инвестициями, выпуском ипотечных бумаг, игрой на валютных биржах и фондовых рынках, другими высокорискованными, но приносящими максимальные прибыли спекулятивными операциями. Неконтролируемый рост денежной массы привел к тому, что с 2006 г. ФРС США вообще перестал контролировать ее общий индекс».1

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

1.Бушуев В.В. Финансовые кризисы и волантильность нефтяного рынка // Мировой кризис и глобальные перспективы энергетических рынков : (материалы совместного заседания Ученых советов Института мировой экономики и международных отношений РАН и Фонда «Институт энергетики и финансов» 22 мая 2009 г.) / сост. и науч. ред. С. В. Чебанов. М.: ИМЭМО РАН, 2009. С. 67.

Нумерация подстрочных сносок может быть сквозной по всему тексту письменной работы.

Ссылки на главы, рисунки, таблицы должны начинаться со строчной буквы, например, см. рис.2.5., результаты приведены в табл.3.1….

**Цитирование**

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

текст цитаты заключается в кавычки, и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания;

цитирование должно быть полным, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента и без искажения смысла. Пропуск слов, предложений, абзацев при цитировании допускается, если не влечет искажение всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на место пропуска;

если цитата включается в текст, то первое слово пишется со строчной буквы;

если цитата выделяется из основного текста, то ее пишут от левого поля страницы на расстоянии абзацного отступа, при этом каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник.

**Список литературы (использованных источников) и интернет-ресурсов**

После заключения, начиная с новой страницы, необходимо поместить список литературы (использованных источников) и интернет-ресурсов.

Список литературы (использованных источников) должен содержать подробную и достаточную информацию о каждом использованном источнике. Такая информация различна в зависимости от вида источника.

В любом случае, основой оформления списка использованных источников является библиографическое описание источников в соответствии с вышеперечисленными ГОСТами.

**Общие требования к приложениям**

Приложения – дополнительные к основному тексту материалы справочного, документального, иллюстративного или другого характера.

Приложения размещаются в конце работы, после списка использованной литературы в порядке их упоминания в тексте. Каждое приложение должно начинаться с нового листа, и иметь тематический заголовок и общий заголовок «Приложение №\_\_\_\_».

Если приложение представляет собой отдельный рисунок или таблицу, то оно оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к иллюстрациям, таблицам.

Иллюстрации и таблицы нумеруются в пределах каждого приложения в отдельности. Например: рис. 3.1 (первый рисунок третьего приложения), таблица 1.1 (первая таблица первого приложения).

Приложения могут оформляться отдельной брошюрой. В этом случае на титульном листе брошюры указывается: Приложение к курсовому проекту (курсовой работе), и далее приводится название работы и автор.

1. Критерии оценки курсового проекта

Курсовой проект оценивается по следующим критериям:

* качество анализа рынка и его основных участников, возможной проблемы и ее исходных причин;
* качество анализа организационного дизайна компании, структуры, системы и эффективности управления компанией;
* адекватность выбора инструментария и методов исследования решаемой задаче;
* качество исходных данных, их достоверность, адекватность применяемому инструментарию;
* обоснование методики сбора и обработки данных;
* использование и сложность расчетов, производимых при помощи табличного редактора Excel;
* корректность результатов, полнота выводов, качество обоснования бизнес- идеи;
* качество интерпретации полученных результатов, оценка эффективности предлагаемых рекомендаций и возможности их практической реализации;
* соответствие оформления работы установленным требованиям.

**7. Методические рекомендации по выполнению курсового проекта**

Цель курсового проекта - анализ рынка и его участников, анализ структуры и системы управления одного из участников исследуемого рынка, выдвижение и обоснование реализуемой бизнес-идеи:

* вывода нового продукта (услуги) на рынок;
* модернизации существующего продукта или услуги (создающей новую ценность для потребителей);

 - выделения нового вида бизнеса на базе существующей компании (создания спин-офф проекта).

Для достижения поставленной цели в работе необходимо:

1. Провести анализ рынка с целью выявления предпринимательских возможностей для создания нового продукта (услуги), модернизации существующих продуктов (услуг), выделения нового бизнеса (спин-офф проекта);
2. Выявить бизнес-возможности для Компании на исследуемом рынке и сформулировать предпринимательскую идею. Описать предпринимательскую идею, для чего сформулировать предоставляемую потребителю ценность, определить необходимые ресурсы, и ключевые виды деятельности, представить наиболее эффективную организационную структуру на основе анализа организационных структур конкурентов;
3. Разработать план для реализации бизнес-идеи: сформировать маркетинговый, организационный, производственный и финансовый планы, показать обоснованность предложенной бизнес-идеи;
4. Представить полученные результаты в виде мультимедийной презентации.

**Примерное содержание курсового проекта**

Название глав ориентировочное, обучающиеся формируют план курсового проекта самостоятельно, консультируясь с руководителем. План работы утверждает руководитель.

**ВВЕДЕНИЕ**

**Глава 1. Исследование рынка и его ключевых участников, выбор наиболее перспективных направлений и возможностей для Компании, обоснование исследовательского вопроса**

1. Общая характеристика рынка ..., анализ основных трендов и потребительских предпочтений, наиболее перспективных и востребованных направлений, барьеры развития рынка
	1. Перспективные сегменты рынка и анализ ключевых игроков рынка. Выявление предпринимательских возможностей и описание бизнес - идеи
	2. Ключевые характеристики деятельности Компании (в т.ч. особенности организационного дизайна и эффективности существующей структуры управления). Анализ положения Компании на рынке и обоснование исследовательского вопроса (представление нового продукта (услуги) и его влияние на конкурентоспособность и рыночную долю рассматриваемой компании)

**Глава 2. План - обоснование реализуемой предпринимательской идеи**

1. Маркетинговое обоснование бизнес - идеи: стратегия, тактика и прогноз продаж нового продукта
2. Производственное обоснование бизнес - идеи: влияние нового проекта на организационную структуру Компании, используемые технологии, обоснование необходимой численности персонала для реализации нового проекта
3. Финансовое обоснование предпринимательской идеи

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Во введении** необходимо обосновать актуальность выбранной темы исследования, указать цель и задачи исследования, сформулировать исследовательский вопрос, кратко описать используемый инструментарий исследования, указать основные этапы исследования и структуру проекта, кратко охарактеризовать использованные при подготовке проекта: источники информации, описать полученные результаты исследования и ответ на исследовательский вопрос.

***ПРИМЕР:***

*ВВЕДЕНИЕ*

*Шоколад является одним из любимейших лакомств потребителей по всему миру. Этот продукт довольно востребован, и сегодня представлено большое разнообразие брендов и вкусов шоколада. Британские ученые утверждают, что есть шоколад не только приятно, но и полезно. Он снижает риск сердечно-сосудистых заболеваний на 37% [[1]](#footnote-1) и весьма благотворно действует на нервную систему. Поэтому у людей, испытывающих стресс, возникает острая потребность «заесть» его шоколадом. Во время кризисов потребление шоколада, как правило, растет. Так, по результатам исследования КПМГ[[2]](#footnote-2), несмотря на подрывающую доверие потребителей экономическую турбулентность, мировой рынок шоколада развивается стабильно и, не поддаваясь негативным тенденциям, обещает рост в течение ближайших пяти лет в среднем по 2% в год.*

*Россия представляет собой один из наиболее перспективных развивающихся рынков для производителей шоколада. Ожидается, что к 2016 г. российский рынок, оцениваемый сейчас более чем в 8 млрд долл., вырастет на 45%, поэтому отечественный рынок шоколада и предпринимательские возможности на нем для отечественных Компаний могут являться интересным объектом исследования.*

*Цель исследования - оценка состояния и прогноз развития рынка шоколада, выявление бизнес - возможностей для одного из участников рынка - холдинга «Объединенные Кондитеры», а также разработка бизнес - плана для Холдинга по выводу нового продукта («нетающий шоколад») на рынок.*

*Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:*

* *проведен анализ мирового и отечественного рынка шоколадных изделий, выявлены основные сегменты и игроки рынка; проанализированы основные тенденции рынка;*
* *определены потребительские предпочтения и выявлены основные типы потребителей отечественного рынка шоколада;*
* *определены предпринимательские возможности для холдинга «Объединенные Кондитеры» по созданию нового продукта «нетающий шоколад», сформулирована предпринимательская идея, представлено описание Проекта;*
* *проведена оценка эффективности организационной структуры Холдинга и структуры управления, показано влияние нового проекта на организационную структуру;*
* *обоснована структура и численность персонала для реализации Проекта;*
* *разработан план реализации проекта и обоснована возможность реализации проекта.*

*Основной исследовательский вопрос работы - какое влияние окажет реализация предложенного Проекта по выводу нового продукта «нетающий шоколад» на рыночную долю холдинга «Объединенные Кондитеры» и его чистую прибыль.*

*Инструментарий исследования и использованные источники информации -проведение сбора и анализа первичной информации о рынке шоколада по данным Федеральной службы государственной статистики, ФТС, ЕМИСС[[3]](#footnote-3); анализ финансовой информации российских компаний - основных участников рынка шоколадных изделий по специализированным базам СПАРК, Руслана и проч.; проведение сбора и анализа вторичной информации печатных и электронных деловых и специализированных изданий.*

*Основные этапы исследования и структура работы. В первой главе представлен анализ динамики и структуры мирового и отечественного рынка шоколада в разрезе его основных сегментов, содержится обзор потребительских предпочтений и классификация основных типов потребителей, описана текущая ситуация на российском рынке шоколада - объем рынка, его основные игроки, выявлены основные барьеры развития рынка. Представлены перспективные направления развития рынка и предпринимательские возможности для наиболее крупного игрока рынка - холдинга «Объединенные Кондитеры». Проведена всесторонняя оценка деятельности холдинга «Объединенные Кондитеры», анализ эффективности его организационного дизайна и структуры управления. Показано влияние предлагаемого Проекта на организационную структуру Фабрики холдинга и представлено обоснование необходимой численности персонала для реализации Проекта. Обоснована необходимость реализации Проект «нетающий шоколад».*

*Во второй главе исследования представлено обоснование реализации предпринимательской идеи - Проект «нетающий шоколад», включающий обоснование маркетингового плана, производственного плана, обоснованию финансового плана и расчет экономической эффективности Проекта.*

*Основные результаты исследования. Показано, что реализация предложенного Проекта позволит снизить имеющуюся сезонность за счет увеличения продаж шоколада летом, и увеличит объемы продаж и прибыли Холдинга на 1,5 % и 4% соответственно.*

**Целью первой главы курсового проекта** является характеристика изучаемого рынка, его основных тенденций и перспективных для компании направлений. Итогом исследования, проведенного в первой главе, должно стать обоснование исследовательского вопроса - как выявленные бизнес - возможности повлияют на деятельность компании, ее конкурентную позицию, долю рынка, эффективность и проч.

Для достижения поставленной цели **в первом параграфе первой главы** необходимо на основе изучения российских и зарубежных научных публикаций (обязательное корректное указание источников данных и корректное отражение цитат) по теме исследования, маркетинговых исследований и баз данных как Финуниверситета, так и общедоступных поисковых систем (E-Library, Google - академии и т.п.) провести:

* анализ динамики и структуры мирового рынка .... (мировое производство, мировое потребление, мировые цены на рынке), динамику и географию экспорта и импорта, прогноз дальнейшего развития мирового рынка;
* дать характеристику российскому рынку : рассмотреть основные параметры российского рынка, такие как динамика объема рынка в натуральном выражении, объем и структура розничных продаж рынка, география и структура розничных продаж, доля импортной продукции на рынке и проч.;
* спрогнозировать развитие российского рынка ..., выявить барьеры (ограничения) его развития;

 описать особенности поведения потребителей на российском и зарубежном рынке, частоту потребления товаров на рынке;

* выявить потребительские предпочтения на мировом и российском рынке, а также наиболее востребованные и перспективные для компании направления (сегменты), сравнить какие сегменты популярны за рубежом и недостаточно развиты на российском рынке, проанализировать причины.

***ПРИМЕР 1.1.*** *Анализ динамики и структуры мирового и отечественного рынка шоколада*

***отечественного рынка шоколада***

*По результатам исследования консалтинговой компании КПМГ, несмотря на подрывающую доверие потребителей экономическую турбулентность, мировой рынок шоколада развивается стабильно и, не поддаваясь негативным тенденциям, обещает рост в течение ближайших пяти лет — в среднем по 2% в год. Тем не менее, производители сталкиваются с новыми проблемами, которые связаны с растущими требованиями потребителей к разнообразию ассортимента и волатильностью на рынках по производству какао.*

*Наиболее существенными факторами, оказывающими влияние на рост индустрии, являются:*

* *демографические изменения (география и возрастной состав населения);*
* *усиление внимания к вопросам здоровья, которое уже выразилось или может выразиться во введении дополнительных налогов, чтобы ограничить чрезмерное потребление шоколада, а также в сокращении объемов выпуска новой продукции для детей;*
* *соблюдение принципов устойчивого развития: крупнейшие производители получают сертификаты Fairtrade (подтверждающие, что их продукция соответствует стандартам справедливой торговли) или другие сертификаты;*
* *праздники: 25% новой шоколадной продукции выпускается к праздникам, поскольку шоколад считается престижным, но относительно недорогим подарком;*
* *внедрение инноваций с акцентом на индивидуализацию продукции (является одним из наиболее существенных факторов.*

*По данным Международной организации по какао[[4]](#footnote-4), США потребляют больше шоколада, чем какая-либо другая страна мира. Потребители предъявляют спрос на качественную, но недорогую продукцию, а также на продукцию с необычными вкусами, например, бекона или васаби. Стремление к здоровому питанию пока не является решающим фактором для американского рынка. Один из основных источников спроса на шоколадную продукцию — испаноязычное население.*

*Западная Европа остается крупнейшим рынком шоколада в мире, однако замедление его роста указывает на появление признаков насыщения. Производители уделяют все больше внимания проблемам здоровья, что отражается на выпускаемой продукции: в 2014 г. 10% ассортимента новой продукции составил шоколад для вегетарианцев, 7% — шоколад без добавок и также 7% — шоколад, произведенный при соблюдении экологических стандартов (organic chocolate).*

*Увеличивающийся спрос на развивающихся рынках — главная причина устойчивого повышения цен на рынке какао. За последние годы жители Азии стали покупать на 5,2% больше какаосодержащих товаров. Хотя ещё несколько лет назад потребление шоколада в регионе считалось самым низким в мире на душу населения, однако* [*согласно*](http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-07-14/asia-s-chocolate-binge-compounding-global-cocoa-shortage) *исследованиям Euromonitor к 2018-му мировой рынок вырастет в два раза именно за счёт Индии, Китая и Саудовской Аравии.*

*Рынок из 1,4 млрд потребителей в Китае — важная ниша для шоколадных корпораций. Сегодня один китаец в год ест в среднем 100 грамм шоколада, британец — 8 килограмм. За последние десять лет продажи в Китае выросли больше чем в два раза, опережая прирост в Западной Европе — крупнейшем потребителе шоколадной продукции. Причина — в смене потребительских привычек вследствие роста доходов населения. В стране сформировался средний класс. И это сразу заметили и учли в своей политике Nestle, Barry Callebaut, Lindt & Sprungli и другие компании.*

*Анализ динамики и структуры российского рынка шоколада*

*Отрасль кондитерских изделий демонстрировала устойчивый рост с 1997 г. Тем не менее, начиная с 2009 г. темпы роста отрасли замедлились. По итогам 2013 г. прирост составил 3% в натуральном выражении, в 2014 г. - 1%. В стоимостном выражении в 2014 г. рынок вырос на 10%.*

*Следующая таблица показывает объем российского рынка в 2011—2014 гг. в натуральном и стоимостном выражении, тыс. тонн и млрд руб.:*

|  |  |
| --- | --- |
| *Таблица 1. - Объем российского рынка шоколада в 2011-2014* | *гг.* |
| *Показатель* | *2011* | *2012* | *2013* | *2014* |
| *Объем кондитерского рынка, тыс. тонн* | *2351* | *2506* | *2586* | *2609* |
| *Темп прироста* |  | *+7%* | *+3%* | *+1%* |
| *Объем кондитерского рынка, млрд. руб.* | *218,3* | *251,9* | *284,4* | *313,3* |
| *Темп прироста* |  | *+15%* | *+13%* | *+10%* |

*Тем не менее Россия представляет собой один из наиболее перспективных развивающихся рынков для производителей шоколада. Ожидается, что к 2016 г. российский рынок, оцениваемый сейчас более чем в 8 млрд долл. США, вырастет на 45%. По мере роста потребительского спроса на более дорогую и качественную продукцию на рынке увеличивается активность производителей шоколада ручной работы*

*Анализ потребительских предпочтений и характеристика потребителей шоколадных изделий*

*Ключом к пониманию особенностей вкусов потребителей по-прежнему остается географический фактор.*

*Согласно психологическим исследованиям, покупатели шоколада рассматривают его как хотя и вредное, но очень вкусное лакомство, которое они зачастую покупают спонтанно. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что существует три различных типа покупателей, каждый из которых отличается своим особым поведением и требованиями (табл. 2).*

*Таблица 2 – Основные типы потребителей на рынке шоколадных изделий*

|  |  |
| --- | --- |
|  *Типы потребителей* | *Характеристика* |
| *Первый тип - покупатели, больше всего ценящие удобство* | *К категории потребителей, больше всего ценящих удобство, относятся, прежде всего, те любители шоколада, которые предпочитают забежать за батончиком в ближайший магазин или приобрести целую упаковку из нескольких батончиков во время еженедельного похода за покупками. Учитывая, что удобство приобретает все большую важность для покупателей, испытывающих дефицит времени, растут продажи порционного шоколада (в прошлом году в Великобритании рост составил 37%). Чтобы отхватить себе кусок этого аппетитного пирога, производители шоколада премиум-класса (например, Godiva) пересматривают свою стратегию, выпуская плитки меньших размеров. Стремление покупателей к удобству также вызвало рост популярности (особенно на западных рынках) шоколадной продукции в семейных упаковках (sharing bags), которая удобна тем, что ей можно поделиться с компанией или оставить на потом. В ответ на текущие тенденции производители вводят новые упаковки: Mars, к примеру, предложил потребителю батончики с оберткой, которая легко скручивается после использования, позволяя отложить оставшуюся часть на потом. Компания Mars утверждает, что инновации дают «потребителям новые возможности», а также повышают лояльность бренду.* |
| *Второй тип - покупатели, для которых основное значение имеет соотношение цены и качества* | *На многих рынках при покупке шоколада потребители прежде всего обращают внимание на соотношение цены и качества. В США, например, к этой категории относится 79% потребителей, хотя, по данным Mintel Oxygen, 70% считают немаловажной известность марки шоколада и предъявляют соответствующие требования к производителям. Соотношение цены и качества представляет особую важность для покупателей в тех странах, где средний класс еще только формируется и уровень его доходов существенно отстает от доходов среднего класса в западных странах. Согласно исследованию, проведенному финансовой компанией Rabobank, в США и Великобритании в 2010 г. плитка шоколада весом 45 г составляла менее 1% от еженедельных расходов на питание, тогда как в Индии ее доля достигла 18%. Фактически это означает, что в Индии плитка шоколада заменяет собой полноценный прием пищи. Вполне закономерно, что при такой разнице в уровне доходов и требованиях быстрорастущего среднего класса производителям сложно придерживаться какого-то единого ценового подхода. Хотя доходы населения развивающихся стран продолжают расти, мы предполагаем, что значительная доля потребителей сохранит приверженность к более дешевой продукции. Покупатели, ценящие прежде всего выгодность покупки, благосклонно отнеслись к появлению нового формата магазинов — дисконтных. Видя, как дискаунтеры процветают, супермаркеты перенимают их опыт для привлечения потребителей с колеблющимися вкусами, в частности, за счет расширения ассортимента продукции, продаваемой под собственной маркой. Небольшие магазинчики, не имея возможности воспользоваться эффектом масштаба, зачастую проигрывают своим конкурентам по цене, а специализированные магазины и вовсе вытесняются с рынка. На развивающихся рынках набирают популярность универсальные розничные магазины, которые предлагают более широкий ассортимент по низким ценам.* |
| *Третий тип - покупатели, предпочитающие элитную продукцию* | *Элитная шоколадная продукция завоевывает все большую популярность у основной части любителей шоколада, причем не только в развитых странах. «Психология потребителей такова, что даже дорогой шоколад воспринимается как доступная роскошь», — считает Марсия Могелонски, аналитик международного рынка продуктов питания из исследовательского агентства Mintel. Сейчас наблюдается тенденция к увеличению доли продукции премиум-класса, а также появлению у таких брендов, как Godiva и Lindt, налета «массовости» на фоне растущего стремления потребителей к ежедневной роскоши. Godiva (ныне принадлежащая турецкому холдингу Yildiz Holding), которой удалось за 10 лет увеличить свои продажи с 400 до 700 млн долл. США, планирует превратить свой шоколад в товар массового потребления для покупателей-сладкоежек, заботящихся о своем здоровье.* |

*Прогнозы дальнейшего развития шоколадного рынки и изменение потребительских предпочтений*

*Быстрые изменения, происходившие на протяжении последних нескольких лет, позволяют нам определить направление развития индустрии.*

*Основные тенденции на рынке шоколадных изделий представлены в таблице 3.*

*Таблица 3- Тенденции на рынке шоколадных изделий*

|  |  |
| --- | --- |
| *Тенденция* | *Комментарии* |
| *Прогноз анализа предпочтений: элитная продукция или товары широкого потребления* | *На фоне роста среднего класса рынок элитной продукции продолжит развиваться, и эти товары постепенно будут проникать на полки розничных магазинов, предназначенных для широких слоев населения. Тем не менее, хотя средний класс в развивающихся странах, возможно, и приобретет вкус к дорогой продукции, его доходы все равно останутся довольно-таки ограниченными. И производителям придется выбирать между более высокой рентабельностью и большими объемами и, соответственно, позиционировать себя как игроков рынка элитной продукции или рынка товаров широкого потребления* |
| *Индивидуальный подход* | *Шоколад, созданный с учетом индивидуальных вкусов человека, может стать совершенно обыденным явлением. Один шоколатье, например, предвидит, что в будущем появятся маленькие магазинчики, в которых люди смогут сотворить свою собственную плитку шоколада. Учитывая, что вкусовые предпочтения потребителей становятся все более взыскательными, в дальнейшем шоколад с необычными вкусами станет нормой, покупатели смогут комбинировать различные вкусы, и, скорее всего, у них даже появится возможность стать дизайнерами собственной упаковки.* |
| *Новые каналы сбыта* | *Для того чтобы удовлетворить запросы покупателей, любящих удобство, в будущем шоколад будет продаваться в самых различных магазинах — начиная от кофеен и заканчивая магазинами здоровых продуктов. По продажам будут по-прежнему лидировать супермаркеты и дискаунтеры, особенно среди потребителей, для которых наибольшее значение имеет выгодность покупки. По мере увеличения количества покупателей, предпочитающих элитную продукцию, на полках магазинов для широких слоев населения может появиться и шоколад премиум- класса. В дальнейшем производители, возможно, будут стремиться увеличить продажи более дорогой продукции за счет открытия собственных магазинов, что с успехом уже сделали, например, Hershey и Mars (бренд M&M's).* |
| *Доминирование среднего класса* | *Чтобы удовлетворить запросы наиболее требовательных покупателей, производители, скорее всего, будут предлагать рынку больше шоколадной продукции, созданной в соответствии со всеми этическими, экологическими и прочими стандартами. Также представители среднего класса будут предъявлять больший спрос на подарочный шоколад премиум-класса и сезонные новинки, который за 2014 г. увеличился на 6%.* |
| *Новые рецепты* | *Из-за роста цен на какао производителям придется расходовать какао-продукты более экономно, что, в частности, отразится на молочном шоколаде, в котором содержание какао снизится. Рост спроса на какао может выйти из-под контроля: один производитель из Латинской Америки прогнозирует, что, даже если средний объем потребления шоколада на душу населения в Индии и Китае вырастет на 1 кг, модели бизнеса большинства производителей могут стать нежизнеспособными. При таком сценарии в качестве альтернативы, возможно, будет использоваться искусственное какао.* |
| *Новые вкусы* | *По мере того, как потребители развитых рынков становятся все более взыскательными с точки зрения вкусовых предпочтений, производители, стремящиеся к росту продаж, будут наращивать ассортимент продукции с необычными вкусами. Увеличится количество продуктов с сочетанием сладких и соленых или острых вкусов (например, бекон с шоколадом). Также для придания необычного вкуса будут активно использоваться соль, оливковое масло, травы и цветочные ароматизаторы.* |
| *Тенденция к уменьшению размеров* | *Распространение ожирения и введение новых нормативных требований приведет к тому, что производители будут уменьшать размеры своей продукции. Потребители, озабоченные количеством пищи, съедаемой за один раз, будут чаще покупать семейные упаковки мини-батончиков, а не батончиков стандартного размера. Среднее потребление шоколада на душу населения (в Европе сейчас оно составляет 8 кг) может снизиться, однако общий объем потребления, скорее всего, увеличится на фоне стремительного разрастания среднего класса.* |
| *Цена или размер* | *В развивающихся странах на шоколад расходуется весьма значительная часть семейного бюджета. Чтобы не потерять клиентов в условиях продолжающейся нестабильности цен на сырье, производителям, все больше придется задумываться над оптимизацией соотношения цены и качества своей продукции. В развитых странах наблюдается стремительный рост цены за 1 грамм. Однако, по данным опроса, потребители чувствуют себя обманутыми, если производители уменьшают размеры продукции, но при этом не меняют цены. Поэтому производителям шоколада среднего ценового сегмента придется выбирать между снижением стоимости за счет уменьшения размеров или выпуском более дорогой продукции.* |

**Во втором параграфе первой главы** с использованием баз данных СПАРК и т.п. необходимо провести исследование:

* основных сегментов рынка, их размеры и экономический анализ сегментов (выручка от продаж в выделенных сегментах, рентабельность продаж в выделенных сегментах и проч.), влияние импорта на развитие выделенных сегментов и тенденции дальнейшего развития
* ключевых игроков рынка по выделенным сегментам, провести сравнительный анализ конкурентной позиции ключевых игроков по цене, качеству продукции, предоставляемому сервису, территориальному местоположению и проч.
* выявить бизнес - возможности на анализируемом рынке при помощи:
* *анализа основных трендов на изучаемом рынке -* т.е. анализе трендов при изучении того, как они создают возможности для предпринимателей.

Наиболее важные тренды - экономические, социальные, технологические изменения, изменения в политике и законодательстве. При этом желательно рассматривать имеющиеся тренды во взаимосвязи;

* *выявления возможностей решения проблем* - т.е. обнаружении проблем и поиске путей их решения. Эти проблемы можно обнаружить посредством наблюдения за повседневной жизнью людей, их проблемами и возможностями для их разрешения;
* *обнаружения рыночных разрывов* - под рыночными разрывами понимается ситуация, когда товары или услуги в конкретной местности либо не существуют вообще, либо не доступны потребителям.

Итогом второго параграфа первой главы должны стать:

* описание имеющихся на изучаемом рынке бизнес - возможностей и обоснования на чем основаны выявленные предпринимательские возможности:
* существующих на рынке трендах;
* возможности решения проблем потребителей
* имеющихся на изучаемом рынке разрывах.
* характеристики выявленной предпринимательской возможности с точки зрения:1) привлекательности, 2) устойчивости, 3) своевременности, 4) связанности с продуктом или услугой, которые создают и добавляют ценность для своих покупателей и потребителей.

*ПРИМЕР 1.2. Анализ основных сегментов рынка шоколада и ключевых игроков*

*Структура рынка остается практически неизменной в течение последних трех лет (табл. 4):*

*Таблица 4 – Структура российского рынка шоколада*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *2012* | *2013* | *2014* |
|  | *тонны* | *Млн.**руб.* | *Тонны* | *Млн.**руб.* | *тонны* | *Млн.**руб.* |
| *Шоколадные плитки* | *7%* | *15%* | *8%* | *16%* | *8%* | *17%* |
| *Конфеты в коробках* | *3%* | *11%* | *3%* | *11%* | *3%* | *11%* |
| *Конфеты весовые* | *12%* | *13%* | *13%* | *13%* | *13%* | *14%* |
| *Карамель* | *11%* | *9%* | *10%* | *9%* | *10%* | *8%* |
| *Шоколадные**батончики* | *4%* | *8%* | *4%* | *7%* | *4%* | *8%* |
| *Прочие сахаристые* | *7%* | *9%* | *7%* | *9%* | *7%* | *9%* |
| *Мучные* | *55%* | *35%* | *55%* | *34%* | *55%* | *34%* |
| *Итого кондитерский рынок* | *100%* | *100%* | *100%* | *100%* | *100%* | *100%* |

*Источник: Росстат, ACNielsen*

*Среди основных тенденций рынка следует отметить рост спроса на корпоративные продукты и продукцию private label (т.е. продукцию, выпущенную по заказу для другой компании, с нанесением фирменного названия последней).*

*Для рынка кондитерских изделий характерна достаточно высокая концентрация — на 10 крупнейших производителей приходится 55% рынка в стоимостном выражении. При этом из года в год наблюдается усиление консолидации отрасли за счет приобретения крупными игроками более мелких.*

*Объединенные Кондитеры в течение уже нескольких лет удерживают первое место среди крупнейших производителей кондитерских изделий, как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Основными факторами, позволяющими Компании удерживать лидирующее положение на рынке, являются:*

* *развитие системы дистрибуции в Москве и регионах;*
* *эффективная ценовая и маркетинговая политика.*

*Значительную роль играют иностранные производители (Nestle, Mars, Kraft и пр.), которые осуществляют производство кондитерских изделий на территории России.*

*Ключевые игроки рынка*

*Следующие таблицы показывают долю рынка крупнейших производителей рынка шоколада в России в стоимостном и натуральном выражении в 2014 г., %:*

*Таблица 5 - Доля крупнейших производителей рынка шоколада в России в \_\_\_\_\_\_*

|  |  |
| --- | --- |
| *Компания* | *В натуральном выражении* |
| *Объединенные Кондитеры* | *12,6%* |
| *Nestle* | *5,8%* |
| *Mars* | *5,6%* |
| *Roshen* | *4,1%* |
| *Kraft* | *3,5%* |
| *Большевик* | *2,7%* |
| *Восток Холдинг* | *2,3%* |
| *Киев-Конти* | *2,1%* |
| *СладКо* | *2,1%* |
| *United Bakers* | *1,9%* |
| *Русский шоколад* | *0,3%* |
| *Итого по ТОП-10 производителей* | *43,0%* |

*Источник: ACNielsen*

*Таблица 6 - Доля крупнейших производителей рынка шоколада в России в\_\_\_\_\_\_\_*

|  |  |
| --- | --- |
|  *Компания* | *В стоимостном выражении* |
| *Объединенные Кондитеры* | *13,1%* |
| *Mars* | *9,9%* |
| *Nestle* | *8,5%* |
| *Kraft* | *5,8%* |
| *Ferrero* | *4,8%* |
| *Cadbury* | *2,8%* |
| *Roshen* | *2,7%* |
| *Большевик* | *2,7%* |
| *United Bakers* | *2,2%* |
| *СладКо* | *2,0%* |
| *Русский шоколад* | *0,4%* |
| *Итого по ТОП-10 производителей* | *54,9%* |

*Источник: ACNielsen*

**Третий параграф первой главы** должен быть посвящен обоснованию исследовательского вопроса курсового проекта. Для этого необходимо кратко описать выбранную Вами компанию, охарактеризовать ее стратегию, сравнить ее положение с положением конкурентов на рынке, определить сильные и слабые стороны компании.

Особое внимание следует уделить анализу организационного дизайна компаний - лидеров на рассматриваемом рынке, выявить что общего есть в организационных структурах всех компаний и в чем отличие (какие стандартные части Вы можете назвать у всех организаций). Какие типы организационных структур компаний (функциональные, продуктов, ­рыночные, матричные, процессные, проектные или смешанные) преобладают на данном рынке и объяснить почему; описать какую эволюцию прошла организационная структура компании на разных этапах жизненного цикла и раскрыть особенности существующей в настоящее время организационной структуры компании, проанализировать, используя сравнительный анализ практик организационного дизайна компаний - лидеров рынка, как можно оптимизировать верхние и нижние уровни оргструктуры выбранной Вами компании; проанализировать насколько организационная структура, соответствует рабочим задачам и легко приспосабливается к изменениям производственных планов; описать горизонтальные и вертикальные взаимодействия в организационной структуре, проанализировать насколько они оптимальны; ответить на вопрос, насколько существующая структура соответствует стратегии и достижению целей компании, выделить недостатки и проблемы существующей организационной структуры, предложить мероприятия по ее оптимизации и объяснить, что конкретно будет улучшено в компании: гибкость структуры, экономию численности персонала и проч.

Далее обосновать имеющиеся у компании возможности на исследуемом рынке, описать бизнес - идею проекта вывода нового продукта на рынок или модернизации существующего продукта, формирующей для потребителя новую ценность.

При этом необходимо описать предлагаемую для потребителя ценность, обосновать уверенность в успешности предлагаемого проекта и как, на Ваш взгляд, реализация проекта повлияет на положение компании на рынке, размера ее рыночной доли, эффективность и результативность деятельности компании.

При этом, при обосновании успешности проекта в качестве внутренних факторов могут быть использованы такие параметры как качество продукта, послепродажное обслуживание, дополнительный сервис, многофункциональность продукта, уровень менеджмента фирмы, квалификация персонала и т.д.

В качестве внешних факторов могут быть использованы степень роста рынка, изменение платежеспособности клиентов, уровень прямой и косвенной конкуренции, изменения в законодательстве, политические изменения и т.д.

При описании товаров и услуг, которые Вы хотите предложить будущим покупателям, необходимо представить те преимущества своей продукции, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но не удовлетворяются аналогичным товаром конкурентов.

То есть, основная цель этого параграфа - доказать, что предлагаемый проект нового продукта (услуги) имеет ценность для потребителей, будет пользоваться спросом и будет способствовать укреплению рыночной позиции компании, увеличению ее рыночной доли и проч.

Для более объективной характеристики преимуществ и недостатков предлагаемого товара (услуги) с точки зрения потенциального покупателя можно составить сравнительную таблицу.

***ПРИМЕР*** ***1.3.*** *Возможности и перспективы холдинга «Объединенные Кондитеры» на рынке шоколада*

*ОАО «Холдинговая компания «Объединенные кондитеры» (далее Объединенные Кондитеры) — крупнейший в России и один из самых крупных в Европе производителей кондитерских изделий. В настоящее время Группа объединяет 15 кондитерских предприятий. География производств и сбыта Холдинга - от Дальнего Востока до Санкт- Петербурга.*

*Холдинг «Объединенные кондитеры» представляет собой группу компаний, структура которых на 1 сентября 2015 года состояла из 21 единицы:*

*Управляющая компания - 3 юридических лица*

*Производственные фабрики - 15 юридических лиц,*

*Сырьевые компании (агропромышленный холдинг, производство сахара) - 3 юридических лица*

*Холдинг имеет свои Представительства как на территории России, так и за рубежом.*

*Основными блоками холдинга являются административная группа, производственная, сырьевая группа и каналы дистрибуции.*

*Логика построения Холдинга - вертикальная интеграция, приобретение действующих производственных площадок, создание совместных предприятий или размещение заказа на производство кондитерских изделий на условиях аутсорсинга в целях расширения присутствие компании как на различных сегментах FMCG-сектора[[5]](#footnote-5), так и в других регионах.*

*На наш взгляд, данная структура является эффективной, так как конкуренция на рынке шоколада и шоколадных изделий реализуется не только в направлении создания новых инновационных продуктов для удовлетворения все возрастающих требований потребителей, но и в рамках интеграции участников рынка в холдинги.*

*Основные конкуренты Компании, такие как, Марс, Нестле так же имеют структуру вертикально - интегрированных холдингов, построенных по дивизиональному принципу.*

*Эволюция организационной структуры Компании*

*ОАО «Холдинговая компания «Объединенные кондитеры» (до 2005 г. — ОАО «Эрнеста», см. также ниже) было создано в 2001 г. для целей объединения ряда активов кондитерской отрасли. В 2003 г. было принято решение об изменении юридического статуса предприятия — из закрытого акционерного общества в открытое. В апреле 2005 г. на внеочередном общем собрании акционеров было решено переименовать общество в ОАО «Холдинговая компания «Объединенные кондитеры».*

*За период 2002-2005 гг. Объединенные Кондитеры консолидировали на своем балансе контрольные пакеты ряда кондитерских фабрик и заводов:*

*ОАО «Воронежская кондитерская фабрика»,*

*ОАО «Благовещенская кондитерская фабрика «Зея»,*

*ОАО «Йошкар-Олинская кондитерская фабрика»,*

*ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»,*

*ОАО «Красный Октябрь»,*

*ЗАО «Кондитерская фабрика им. К. Самойловой»,*

*ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»,*

*ЗАО «Сормовская кондитерская фабрика»,*

*ЗАО «Шоколадная фабрика «Новосибирская»,*

*ОАО «Южуралкондитер»,*

*ОАО «Тульская кондитерская фабрика «Ясная Поляна».*

*В марте 2005 г. проведено реформирование, в ходе которого Группой «ГУТА» совместно с Правительством г. Москвы было создано ОАО «Объединенные Кондитеры». Холдинг «Объединенные кондитеры» получил 75%-1 акций сформированного общества в обмен на свои доли в ОАО «Кондитерский Концерн «Бабаевский» и ОАО «РОТ ФРОНТ». Правительство г. Москвы получило 25%+1 акций сформированной компании в обмен на:*

*25% долю в ОАО «Красный Октябрь» и доли меньшинства в ряде других предприятий по производству сахара, мороженого и печенья. В 2007 году в рамках реализации стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции акционерами Холдинга принято решение о приобретении Рыльского агропромышленного комплекса в составе сахарного завода ООО «Промсахар» и агрофирмы ЗАО АФ «Рыльская» (Курская область), а также основных активов компаний группы «Русский Шоколад», ведущего производителя шоколадной продукции в России. Собственное производство сахара (ООО «Промсахар» и ЗАО АФ «Рыльская), основного сырьевого компонента кондитерских изделий, позволило Холдингу эффективно контролировать процесс выпуска продукции и ее качество в рамках полного технологического цикла - от «поля» до готового изделия. В июне 2007 года 100% акций ОАО МПК «Крекер» переданы Департаментом имущества Правительства Москвы в уставный капитал ОАО «Объединенные кондитеры». Предприятие включено в единую систему дистрибуции Холдинга «Объединенные кондитеры». Вхождение в состав Объединенных кондитеров крупного производителя крекера и готовых завтраков позволило Холдингу расширить присутствие в данном сегменте рынка.*

*Структура управления*

В настоящее время Компания имеет следующую структуру управления (рис.1)

****Рис. 1. Структура управления Холдинга «Объединенные Кондитеры»

Источник: сайт Компании «Объединенные кондитеры»

*На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что основой
конкурентоспособности компаний на данном рынке является представленность компании в каналах продаж.*

*С точки зрения представленности в каналах продаж в целом в мире 50 % шоколада продается через Traditional Trade (далее — ТТ)[[6]](#footnote-6), а 50 % — через Modern Trade[[7]](#footnote-7) (далее — МТ). В России наблюдается некоторый сдвиг в сторону ТТ — 60 % шоколада продается через традиционные каналы сбыта. Однако этот тренд в будущем будет меняться (прогнозируется увеличение доли МТ). Серьезное преимущество МТ заключается в том, что однажды достигнутая договоренность будет соблюдаться во всех торговых точках сети. В то время как с каждым представителем ТТ необходимо достигать отдельной договоренности. Однако у МТ в силу своего масштаба больше возможностей оказывать ценовое давление.*

*В настоящее время Объединенные кондитеры обладают качественной системой дистрибьюции в ТТ, тогда как система дистрибьюции в МТ требует существенных доработок. На наш взгляд, позиция Объединенных кондитеров в МТ несколько уступает положению основных конкурентов компании.*

*Основная часть продукции реализуется через независимые дистрибьюторы. Дистрибуция построена по региональному принципу. Региональные дистрибуторские центры (РДЦ) функционируют во всех федеральных округах России (8 РДЦ).*

*На наш взгляд, Объединенным кондитерам в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге необходимо ввести в эксплуатацию Единые торговые площадки (ЕТП), позволяющие формировать оптимальный ассортиментный запас продукции московских и региональных фабрик и последующее распределение продукции в регионы, на экспорт и в сетевые магазины. Кроме того, создание ЕТП позволит осуществлять отгрузки консолидированного ассортимента всех предприятий Холдинга.*

*Единая система дистрибуции позволит контролировать розничные продажи в более чем 49 000 торговых точках в РФ, что должно обеспечить прирост доли рынка Холдинга. В настоящий момент Холдинг присутствует в 30% всех торговых точек в крупнейших городах России (т.н. активные торговые точки).*

*Объединенные Кондитеры в течение уже нескольких лет удерживают первое место среди крупнейших производителей кондитерских изделий, как в натуральном, так и в стоимостном выражении.*

*По данным независимого агентства ACNielsen, доля Объединенных Кондитеров на российском рынке по итогам 2014 г. составляла 13% (как в натуральном, так и в стоимостном выражении). По данным того же агентства, по итогам 2014 г. Объединенные Кондитеры являются крупнейшим в России производителем конфет в коробках (доля рынка — 18%), весовых конфет (доля рынка — 33%) и карамели (доля рынка — 25%). Кроме того, продукция компании представлена в сегменте шоколадных плиток (доля рынка — 16%), сахаристых (10%) и мучных изделий (2%).*

*Общий объем продаж Объединенных Кондитеров в 2014 г. в натуральном выражении составил 279 тыс. тонн. и 22 млрд руб. - в стоимостном. Основные бренды компании — «Аленка», «Рот Фронт», «Бабаевский» и «Вдохновение».*

*По результатам 2014 г. консолидированная выручка Компании по МСФО превысила 14,2 млрд руб. За тот же период операционная прибыль составила 1,4 млрд руб., а чистая прибыль — 0,9 млрд руб. Следующая таблица показывает основные финансовые результаты Объединенных Кондитеров в 2012—2014 гг. по МСФО, млн руб.:*

*Таблица 7. - Финансовые результаты холдинга «Объединенные Кондитеры» за 2012-2014гг.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***2012*** | ***2013*** | ***2014*** |
| *Выручка от продаж* | *16 482* | *18 015* | *20 706* |
| *Валовая прибыль* | *4 252* | *5 077* | *6 156* |
| *Операционная**прибыль* | *2 210* | *2 636* | *2 877* |
| *Чистая прибыль* | *1 452* | *1 922* | *2 109* |

*Являясь абсолютным лидером кондитерского рынка России, Объединенные Кондитеры сфокусированы на дальнейший прирост своей доли за счет:*

* *горизонтальной и вертикальной интеграции бизнеса;*
* *расширения присутствия в российских регионах, а также в странах СНГ и Западной Европы;*
* *укрепления позиций в сегментах, в которых Компания уже имеет существенную долю рынка: конфеты, шоколад, карамель.*

*Вместе с тем, с учетом сложившихся факторов внешней среды, Компании лучше ориентироваться на рынки развивающихся стран - рынки Азии, Латинской Америки, Ближнего Востока и Африки, которые сулят производителям многомиллиардную прибыль. Согласно прогнозу Euromonitor, на который ссылается Bloomberg, к 2019 году эти рынки вырастут на 50%, до $48 млрд, притом, что богатый мир, Западная Европа и Северная Америка, увеличат потребление лишь на 15%. Это значит, что самые перспективные потребители шоколада живут в странах с теплым и жарким климатом.*

*В этой связи крупнейшие производители вкладывают огромные ресурсы, чтобы научиться производить нетающий шоколад.*

*Так, например, по данным* [*Bloomberg,*](http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-25/barry-callebaut-develops-chocolate-that-won-t-melt) *швейцарская компания Barry Callebaut - один из главных мировых производителей промышленного шоколада, продающий свою продукцию изготовителям шоколада потребительского, а также кондитерским, пекарням и кофейням. После многолетних исследований компания объявила, что готова начать производство продукта, который будет таять во рту, а не в руках: он остается твердым при температурах до 38°С - это на четыре градуса больше, чем большая часть шоколадной продукции, представленной на рынке сегодня. При этом разработкой нетающего шоколада занимаются и такие известные лидеры рынка, как Nestle SA, Hershey, Mondelez International - все они также занимаются разработкой нетающего шоколада.*

*«В ближайшие 5-10 лет устойчивый к высоким температурам шоколад в Африке и на Ближнем Востоке будет более важным сегментом, чем премиальный шоколад, поскольку инфраструктуры для хранения его в холоде там нет», - говорит Джек Скелли, аналитик Euromonitor.*

*Главная проблема, с которой сталкиваются производители, не в том, чтобы заставить продукт не таять, а том, чтобы то, что не тает, на вкус и по ощущениям было как шоколад. Можно модифицировать жиры так, чтобы они плавились при более высоких температурах, но если жиры не растают у вас во рту, по вкусу это будет похоже на восковую свечу. Есть и чисто производственная сложность: тугоплавкий шоколад трудно разливать по формам.*

*«Практически с начала эры шоколада компании старались разработать продукт, который можно есть где угодно и когда угодно, вне зависимости от температуры, - отмечает Карен Скилликорн, отвечающий за шоколадное направление в исследовательском центре Nestle в Великобритании. - И сейчас мы близки как никогда».*

*Другие производители могут оказаться не менее близки к этой цели.*

*В Nestle утверждают, что им удалось обойти оба препятствия: компания придумала использовать частицы цитрусовых волокон, которые пропитывают глицеролом (глицерином) перед добавлением в шоколад. В результате вкус и текстура не меняются, а густеет шоколадная масса уже после формовки. По данным Bloomberg, новый шоколад Nestle будет сохранять форму даже при 40°С. Поставка этого продукта в магазины начнется в ближайшие три года.*

*Callebaut начала решать проблему девять лет назад, в 2012 году забросила идею нетающего шоколада в силу ее невыполнимости, но недавно возобновила попытки в рамках нового проекта. По словам представителя компании, на этот раз производитель сумел найти нужную формулу; раскрыть детали он отказался.*

*В Hershey заявили, что начали исследовать вопрос после Второй мировой войны и теперь готовы в ближайшие два года представить на рынок продукт с текстурой классического шоколада, который растает только при температуре 37,8°С.*

*Mondelez - производитель Milka, Toblerone и других брендов - подала патент на шоколад, устойчивый к температурам вплоть до 50°С.*

*В патентах Mars говорится, что их шоколад прошел испытания при 38°С. Путь к изобретению шоколада, который не тает, занял десятилетия. Как выяснили в Bloomberg, с 1970 года было подано более 90 патентов в этой области, половина из них - раньше 1995­го.*

*Таким образом, наша бизнес - идея состоит в производстве холдингом нетающего шоколада, что позволит ему существенно расширить рынки сбыта, например, выйти на рынки развивающихся стран, в т.ч. Индию, Бразилию, Китай, где температура воздуха высока, а холодильного оборудования в магазинах не хватает, рынок стран таможенного союза ЕАЭС, т.к. страны Армения, Казахстан, Киргизия также имеют жаркий климат; снизить традиционный спад потребления шоколада в России летом; увеличить продажи среди детей, т.к. из нетающего шоколада дети сами смогут вылепить фигурки, у детей не будут пачкаться ручки.*

**Целью исследования во второй главе курсового проекта** является анализ деятельности конкретной организации, действующей на этом рынке и обоснование реализации предложенной бизнес - идеи рассматриваемой Компании.

Для достижения поставленной цели **в первом параграфе второй главы «Маркетинговый план и продажи»** необходимо на основе проведенного в первой главе анализа рынка представить маркетинговый план вывода нового продукта на рынок. Для этого необходимо:

* *описать каналы сбыта продукции,* уделить внимание условиям поставки (срок, транспорт, организация складов). Выбор канала сбыта существенно влияет на прибыльность. При определении цены продажи нужно учесть скидки для оптовых и розничных торговцев;

-представить *прогноз продаж по сегментам, категориям покупателей и проч.*

Анализ рынка и выбор маркетинговой стратегии дает первичную информацию для планирования доходной части проекта. Таким образом, результатом данного раздела должны стать данные, которые потом будут отражены в финансовой части проекта - прогнозе продаж (доходов).

***ПРИМЕР*** *2.1.* ***Маркетинговое обоснование реализации бизнес - идеи***

*Как показано в первой главе, бизнес - идея состоит в производстве нетающего шоколада холдингом «Объединенные кондитеры». Производство нетающего шоколада позволит компании существенно расширить рынки сбыта:*

* *выйти на рынки развивающихся стран, в т.ч. Индию, Бразилию, Китай, где температура воздуха высока, а холодильного оборудования в магазинах не хватает. Термостойкий шоколад мог беспрепятственно храниться в витринах даже летом, тогда как обычный порой расплавляется настолько, что вытекает из упаковки;*
* *такой шоколад будет пользоваться популярностью в странах таможенного союза ЕАЭС, т.к. страны Армения, Казахстан, Киргизия также имеют жаркий климат;*
* *Холдинг «Объединенные Кондитеры» летом 2014 года вышел на рынок Крыма, где также теплый климат и есть возможности увеличения доли рынка за счет продаж нетающего шоколада;*
* *снизить традиционный спад потребления шоколада в России летом;*
* *увеличить продажи среди детей, т.к. из нетающего шоколада дети сами смогут вылепить фигурки, у детей не будут пачкаться ручки.*

*На наш взгляд, производство нового нетающего шоколада позволит Объединенным кондитерам не только сохранить существующие позиции на рынке шоколада, но и выйти к 2018 г. на 2-е место по доле рынка в категории «шоколад» и в стоимостном, и в натуральном выражении. Компания сможет добиться этих целей за счет:*

* *продуктовых инноваций с массами, вкусами, начинками, упаковкой нетающего шоколада;*
* *предложения нетающего шоколада в премиальном сегменте (свыше 150 руб.);*
* *предложения нетающего шоколада в сегменте крупного шоколада (200 гр.);*
* *запуск новой линии в сегменте нетающего мелкоформатного шоколада (до 15 гр.);*
* *выхода на новые рынки сбыта в СНГ и на других экспортных направлениях.*
* *запуска новых производственных мощностей на Красном Октябре.*

*Следующая таблица показывает стратегические цели Объединенных кондитеров на 2016 -2018 гг. в натуральном и стоимостном выражении в категории «шоколад»:*

*Таблица 8. - Стратегические цели Объединенных кондитеров в категории «шоколад»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *В натуральном выражении* | *В стоимостном выражении* |
|  | *Нетающий**шоколад* | *Всего* | *Нетающий**шоколад* | *Всего* |
| *2016 год* |
| *Доля рынка, %* |  | *18 %* |  | *19 %* |
| *Объем продаж* | *35,08 тыс. тонн* | *60 тыс.тонн* | *3,8 млрд. руб.* | *16,3 млрд.руб.* |
| *2017 год* |
| *Доля рынка, %* |  | *21%* |  | *20 %* |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Объем продаж* | *47,60 тыс. тонн* | *72 тыс.тонн* | *5,8 млрд. руб.* | *19,3 млрд.руб.* |
| *2018 год* |
| *Доля рынка, %* |  | *24%* |  | *23%* |
| *Объем продаж* | *47,92тыс.**тонн* | *84 тыс.тонн* | *6,5 млрд. руб.* | *22,3 млрд.руб.* |

*Основными факторами, позволяющими Компании удерживать лидирующее положение по новому проекту производства на рынке, будут:*

* *развитие системы дистрибуции в Москве и регионах;*
* *эффективная ценовая и маркетинговая политика;*
* *наращивание производственных мощностей, как за счет инвестиций в имеющиеся предприятия, так и за счет покупки функционирующих предприятий.*

*Таблица 9. Продажи нетающего шоколада по видам продукции в 2016-2018гг в % от\_\_\_\_\_\_*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Нетающий шоколад в премиальном сегменте* | *8* | *12* | *20* |
| *Нетающий шоколад в сегменте крупного шоколада (свыше 200гр)* | *10* | *15* | *25* |
| *Нетающий шоколад в мелкоформатном сегменте* | *25* | *30* | *35* |
| *Нетающий шоколад в среднем ценовом сегменте* | *57* | *43* | *20* |
| *Итого* | *100* | *100* | *100* |

*Следующая таблица отражает структуру продаж нетающего шоколада Объединенных кондитеров в 2016—2018 гг. в стоимостном выражении, млн руб.:*

*Таблица 10. - Структура продаж нетающего шоколада в натуральном выражении*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Нетающий шоколад в премиальном сегменте* | *2,8* | *5,7* | *9,6* |
| *Нетающий шоколад в сегменте крупного шоколада (свыше 200гр)* | *3,5* | *7,14* | *11,98* |
| *Нетающий шоколад в мелкоформатном сегменте* | *8,77* | *14,28* | *16,77* |
| *Нетающий шоколад в среднем ценовом сегменте* | *20,01* | *20,48* | *9,57* |
| *Итого* | *35,08* | *47,60* | *47,92* |

*Следующая таблица отражает структуру продаж нетающего шоколада Объединенных кондитеров в 2016—2018 гг. в стоимостном выражении, млн руб.:*

*Таблица 11. - Структура продаж нетающего шоколада в стоимостном выражении*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Нетающий шоколад в премиальном сегменте* | *17* | *38* | *45* |
| *Нетающий шоколад в сегменте крупного шоколада (свыше 200гр)* | *28* | *71* | *77* |
| *Нетающий шоколад в мелкоформатном сегменте* | *39* | *43* | *50* |
| *Нетающий шоколад в среднем ценовом сегменте* | *120* | *130* | *140* |
| *Итого* | *204* | *282* | *312* |

*Следующая таблица отражает структуру продаж Объединенных кондитеров в 2016—2018 гг. по основным категориям покупателей в стоимостном выражении, % от общего объема продаж:*

*Таблица 12. - Структура продаж нетающего шоколада по основным категориям покупателей*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Независимые дистрибуторы и оптовики* | *91,1* | *85,9* | *84,9* |
| *Торговые сети* | *6,7* | *10,2* | *12,9* |
| *Малые предприятия розничной торговли* | *0,6* | *1,0* | *0,3* |
| *Прочие покупатели* | *2,2* | *2,9* | *1,9* |
| *Итого* | *100,0* | *100,0* | *100,0* |

*Основная часть продукции будет реализоваться через независимые дистрибьюторы. Дистрибуция построена по региональному принципу. Региональные дистрибуторские центры (РДЦ) функционируют во всех федеральных округах России (8 РДЦ).*

*Также для реализации данного Проекта потребуется формирование команды эксклюзивных торговых представителей Холдинга. Это также связано и с тем, что это совершенно новая продукция, на данный момент отсутствующая на шоколадном рынке. Под эксклюзивными торговыми представителями понимается группа торговых представителей, мерчендайзеров, координаторов-операторов, состоящая в штате дистрибутора, которая выделена исключительно для работы с продукцией Холдинга, в целях осуществления наиболее эффективного продвижения и реализации этой продукции на эксклюзивно выделенной территории и/или торговом канале.*

*Для реализации Проекта численность таких представителей должна составлять более 120 человек.*

*К 2018 году Холдингу необходимо довести долю контролируемых продаж, т.е. продаж дистрибьюторов через эксклюзивных представителей, до 72% (против 65% в 2016 г.), а долю активных торговых точек довести до 54%.*

*Географическая структура продаж нетающего шоколада Холдинга «Объединенные Кондитеры» в 2016- 2018 гг. представлена в следующей таблице, в % от общего объема продаж:*

*Таблица 13. - Географическая структура продаж нетающего шоколада в % от общего объема*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Регион* | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Москва* | *28* | *17* | *14* |
| *Санкт-Петербург* | *17* | *13* | *10* |
| *Центр* | *7* | *8* | *8* |
| *Поволжье* | *10* | *11* | *11* |
| *Юг* | *24* | *26* | *28* |
| *Сибирь* | *1* | *2* | *2* |
| *Урал* | *2* | *2* | *2* |
| *Северо-Запад* | *2* | *3* | *3* |
| *Дальний Восток* | *2* | *3* | *3* |
| *Крым* | *3* | *5* | *7* |
| *Экспорт* | *4* | *10* | *17* |
| *Итого* | *100* | *100* | *100* |

*Несмотря на то, что Московский регион является основным рынком сбыта, за счет роста продаж в южных регионах его доля постепенно снижается. Так, за 2018 г. доля региона Юг в продажах в стоимостном выражении вырастет с 24% до 29%.*

*Также реализация Проекта предусматривает увеличение экспорта. Продажи на экспорт должны вырасти на 13 % по сравнению с 2016 г. и составить более 26 млн долл. Экспортные рынки сбыта планируется расширить за счет Казахстана, Белоруссии, Киргизии, Молдовы, Канады, Болгарии, Великобритании, ЮАР. В 2018 году планируется открытие представительств Объединенных Кондитеров в странах ближнего зарубежья и Азиатско-Тихоокеанского региона.*

*Продажи нетающего шоколада Объединенных кондитеров будут широко диверсифицированы, только на две компании будет приходится более чем 5% от общего объема продаж.*

*Продажи основным покупателям в 2016—2018 гг. по всем покупателям свыше 5% отгрузок в стоимостном выражении, млрд руб.*

*Таблица 14. - Продажи нетающего шоколада основным покупателям*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Компания* | *2016* | *2017* | *2018* |
| *ООО ТД Русские продукты торг* | *2,0* | *2,0* | *1,7* |
| *ООО Торг Сервис ХХ1 век* | *1,7* | *1,4* | *1,25* |
| *Итого* | *3,7* | *3,4* | *2,95* |

**Второй параграф второй главы** «Производственное обоснование бизнес - идеи: влияние нового проекта на организационную структуру Компании, используемые технологии, обоснование необходимой численности персонала для реализации нового проекта» должен содержать информацию о применяемых технологиях для реализации проекта и производственный план, содержащий сведения:

* о необходимых производственных мощностях;
* необходимой численности персонала и расчета его вознаграждения;
* затратах на сырье и материалы;
* текущих затратах.

В производственном обосновании реализации бизнес - идеи необходимо дать краткую информацию о применяемых технологиях, описание должно раскрывать следующие вопросы:

* преимущества технологии и сравнение с основными альтернативами;
* степень проработанности технологии, наличие опыта эксплуатации, требуемые НИОКР;
* выбранные поставщики оборудования и субподрядчики;
* специфические требования к обеспечению работы проекта.

Выбор оборудования и технологии взаимосвязаны. Потребность в оборудовании определяется на основании производственной мощности предприятия и выбранной технологии. Перечень производственных машин и оборудования должен включать в себя все передвижные и стационарные машины и оборудование для производства, обработки и контроля.

Описание и анализ *месторасположения* должен включать следующие вопросы (если они актуальны для проекта):

* стратегические причины выбора участка: привязка к ключевым источникам ресурсов, поставщикам или потребителям;
* соответствие естественной окружающей среды;
* оптимальность участка с точки зрения взаимодействия с транспортной инфраструктурой;
* наличие доступа к основным элементам инфраструктуры и коммуникаций.

Далее необходимо «настроить» существующую организационную структуру для реализации бизнес - проекта по выводу нового продукта на рынок. Для этого необходимо:

* провести анализ того, как осуществляется управление в компании, выделить основные функции в компании, кто и за что несет ответственность (распределение ответственности), встречается ли дублирование функций (когда два подразделения несут ответственность за одну и ту же функцию) или есть ли зоны «безответственности» (т.е. функции за которые никто ответственности не несет);
* проанализировать должна ли измениться и как организационная структура компании при реализации предложенного Вами проекта по выводу нового продукта на рынок, какие дополнительные функции необходимо будет выполнять сотрудникам при реализации Проекта;
* разработать целевой организационный дизайн компании и показать его эффективность для реализации предложенного Проекта.

На основе сформированной организационной структуры необходимо провести расчет дополнительной потребности в персонале для реализации Проекта, рассчитать годовой Фонд оплаты труда по отдельным категориям (управляющий персонал, квалифицированные и неквалифицированные рабочие) и в целом по Проекту.

*Оценка затрат на сырье и материалы включает* обоснование материальных затратах на выпускаемые товары (оказываемые услуги).

Вам необходимо:

* Дать укрупненный перечень необходимых видов сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, запасных частей и нормативы их расхода в расчете на единицу готового товара (услуги);
* Охарактеризовать альтернативные варианты выбора возможных поставщиков и выбрать оптимальный вариант, для которого привести данные по условиям поставок (цена, комплект поставки, график и финансовые условия поставок, меры по хранению и складированию);
* Обосновать, где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырье. *Операционные затраты Проекта*

Операционные затраты Проекта должны связать воедино все рассчитанные ранее затраты. Описание операционных затрат проекта должно быть логически увязано с маркетинговыми мероприятиями, характеристиками технологии, планом по персоналу и другими аспектами проекта.

***ПРИМЕР 2.2. Производственное обоснование бизнес - идеи: влияние нового проекта на организационную структуру Компании, используемые технологии, обоснование необходимой численности персонала***

*Реализация Проекта предполагается на площадке фабрики «Красный октябрь». Организационная структура фабрики «Красный Октябрь» представлена на рис. 2.*

|  |
| --- |
| *Директор фабрики* |
|  *Директор по развитию* |  *Главный технолог* |
| *Директор по производству*  | *Финансовый директор* | *Директор по…*  | *Директор по…*  | *Директор по стратегическому маркетингу* |

*Рис. 2. Организационная структура фабрики «Красный октябрь».*

*Задачи подразделений фабрики описаны в таблице 15.*

*Таблица 15 - Описание задач подразделений Фабрики*

|  |  |
| --- | --- |
| *Подразделения* | *Задачи подразделения* |
| *Отдел главного технолога* | *Разработка и внедрение технологий работы производства**Разработка новых видов продукции**Обеспечение наличия технологической документации* |
| *Производство* | *Обеспечение выпуска готовой продукции высокого качества в заданные сроки и в требуемом качестве* |
| *Отдел закупок* | *Обеспечение своевременной закупки требуемого для производства сырья и вспомогательных материалов* |
| *Лаборатория* | *Контроль санитарного состояния производства Контроль качества готовой продукции Обеспечение сертификации продукции* |
| *Технический отдел* | *Обеспечение бесперебойной работы производства* |
| *Департамент**стратегического**маркетинга* | *Определение новых рынков**Разработка ассортиментной, ценовой политики Фабрики Разработка фирменного стиля. Разработка рекламных компаний* |
| *Департамент развития* | *Обеспечение новых технологий работы торговых точек Разработка принципиально новых технологий изготовления продукции на фабрики* |
| *Финансовый**департамент* | *Управление финансами Фабрики* |
| *Бухгалтерия* | *Обеспечение правильности ведения учета Фабрики. Составление управленческой отчетности. Расчет инвестиционных проектов* |
| *Департамент персонала* | *Формирование политики управления персоналом* |
|  | *Ведение кадрового делопроизводства* |
| *Департамент качества* | *Стандартизация процессов. Аудит качества процессов* |

*На наш взгляд, реализация Проекта потребует изменения организационной структуры Фабрики путем введения нового Департамента по управлению проектами Фабрики (рис. 3).*

*Организационная структура фабрики «Красный Октябрь» с предложенными изменениями представлена на рис.3.*

|  |
| --- |
| *Директор фабрики* |
|  *Директор по развитию* |  *Главный технолог* |
| *Директор по производству*  | *Финансовый директор* | *Директор по…*  | *Директор по…*  | *Директор по стратегическому маркетингу* |
| *Проект – директор* |
| *Директор Проекта**«Нетающий шоколад»* |

*Рис.3 Изменения в организационной структуре, требуемые для реализации Проекта*

*На наш взгляд, организация проектной структуры даст следующие преимущества:*

* *комплексный подход к реализации проекта;*
* *концентрация усилий на выполнении одного конкретного проекта;*
* *большая гибкость структуры;*
* *активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;*
* *усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.*

*Большая часть технологических процессов современных предприятий пищевого производства автоматизирована. Однако есть процессы, которые автоматизировать нельзя или не всегда выгодно.*

*По словам экспертов, ручной труд экономически выгоден для производства. Однако автоматизация необходима при расширении производства, когда фабрика компании уже не может вписаться либо по производительности ручного труда, либо по количеству сотрудников. Автоматизированные линии широко используются на предприятиях большой или средней производительности, располагающих большими помещениями. В то же время автоматизация производства позволяет крупным предприятиям значительно сокращать производственные площади.*

*В нашем проекте производство будет автоматизировано, что даст ряд существенных преимуществ:*

* *повышение качества готовой продукции;*
* *сокращение производственных площадей;*
* *значительное снижение производственных затрат;*
* *сокращение численности дополнительного персонала;*
* *сокращение времени мойки и санитарной обработки оборудования.*

*Кроме того, автоматизированное производство позволит минимизировать субъективное влияние сотрудников на качество шоколадной продукции. К примеру, автоматизированное производство позволит получить продукцию с заданным весом, одинаковыми размерами и правильной формы, чего вручную добиться практически невозможно. Все операции на ленте конвейера осуществляются в едином потоке, то есть функции человека сводятся к заданию режимов и контролю качества исполнения.*

*В этой связи, для производства потребуется дополнительно найм 18 кондитеров и двух шеф - кондитеров, которые будут работать в две смены, а также и двух дополнительных сотрудников, обслуживающих оборудование. Также потребуется дополнительно специалист в отдел маркетинга для разработки и вывода новых продуктов на рынок, менеджер по развитию продаж нетающего шоколада и два сотрудника в зону хранения (складские работники).*

*В таблице 16 представлены необходимые для реализации проекта сотрудники и их должностные обязанности:*

*Таблица 16 – Состав и численность сотрудников для реализации Проекта*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Наименование**должности* | *Количе**ство,**чел.* | *Должностные обязанности* |
| *Руководитель проекта «Нетающий шоколад»* | *1* | * *планирование и реализация бизнес-плана по производству нетающего шоколада;*
* *планирование и реализация мероприятий по техническому оснащению предприятий с целью стабилизации производственной деятельности по производству нетающего шоколада; планирование и реализация стратегии выпуска и реализации нетающего шоколада;*

*планирование и реализация построения единой системы дистрибуции; организация мероприятий по подготовке и реализации стратегии холдинга;**организация и проведение 2 раза в год балансовой комиссии холдинга (по итогам полугодия);**организация и проведение ежемесячной работы по анализу производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности холдинга в части производства нетающего шоколада; контроль ценовой политики холдинга;**контроль выполнения бизнес-плана холдинга по составляющим:**маркетинг,**продажи,**экономика,**финансы,**производство,**закупки**инвестиции,* *персонал.* |
| *Менеджер по развитию продаж* | *1* | *Разработка, ведение и контроль внедрения утвержденных проектов по направлению** *Оценка эффективности и рентабельности проектов*
* *Стандартизация и регламентация работы*

*Обеспечение и контроль ТМА* |
| *Специалист отдела маркетинга* | *1* | *Разработка и вывод на рынок новых продуктов из нетающего шоколада (FMCG food) в канале федеральные сети, сети второго уровня (проекты ЭТМ)**Взаимодействие с технологами на производственных площадках холдинга**Взаимодействие с поставщиками ингредиентов и упаковки, поиск инноваций**Организация проведения дегустационных советов и утверждение запуска продуктов**Развитие новых для сегмента продуктов (кондитерские изделия из нетающего шоколада)**Исследование продуктов конкурентов**Внедрение инноваций в упаковке и инновационных продуктов Разработка регламентов маркетинговых процессов NPD, R&D - менеджмента* |
| *Шеф - кондитер* | *2* | *Участие в разработке новых видов продукции**Обеспечение своевременного выпуска готовой продукции, согласно**заявкам**Участие в проведение инвентаризаций* |
| *Кондитер* | *18* | *Работа в кондитерском цеху Холдинга Соблюдение норм и правил СЭС Соблюдение внутренних правил Холдинга Работа по технологическим картам* |
| *Рабочие по**обслуживанию**оборудования* | *2* | *Контролировать функционирование системы ТОиР в подразделении, анализировать работу оборудования цеха (наработка машинного времени в межремонтный период, сбои, простои и пр.)**Расчет периодичности ремонтов**Контроль проведения капитальных и текущих ремонтов Контроль соблюдения правил эксплуатации оборудования* |
| *Работник склада* | *2* | *погрузочно-разгрузочные работы; комплектация заказов по заявкам* |

*Технология производства*

*Шоколад — это кондитерское изделие, изготовленное из какао-продуктов и сахара. Для его выработки могут также использоваться растертые и измельченные ядра орехов, сухое молоко, сухие сливки, сухие фрукты и другие добавки. Шоколад является высококалорийным изделием длительного срока хранения, он отличается высокой пищевой ценностью. Вкус и аромат шоколада определяется особыми способами обжаривания какао- бобов.*

*К какао-продуктам относятся какао тертое и какао-масло. Их изготовляют из какао- бобов. Какао- бобы входят в состав плодов, созревающих на дереве какао, произрастающем в тропической зоне земного шара. В настоящее время Объединенные Кондитеры используют какао-бобы, произрастающие в республиках Гана и Кот-д'Ивуар. Производство шоколада складывается из целого ряда технологических операций переработки какао-бобов в основные полуфабрикаты — какао тертое и какао-масло. Какао- бобы проходят очистку и сортировку, обжарку, дробление. Обжаренные и охлажденные какао-бобы при надавливании легко дробятся, при этом оболочка отделяется от ядра. Раздробленные ядра какао- бобов, очищенные от какао веллы (верхняя оболочка), называются в производстве какао крупкой.*

*Какао тертое получают в результате тонкого измельчения какао крупки. Затем часть приготовленного какао тертого расходуется на приготовление шоколадной массы, а другая часть - на получение прессованием какао-масла и какао-жмыха (далее происходит измельчение какао- жмыха до порошкообразного продукта — какао-порошка.)*

*Затем следует приготовление шоколадной массы. Какао тертое, какао-масло, сахарную пудру, ореховую массу, сухое молоко и другие компоненты измельчают на пятивалковой машине до 25-40 микрон. Этот процесс называется вальцевание шоколадных масс.*

*Далее для восстановления полужидкой консистенции шоколадной массы ее загружают в месильную машину, добавляют небольшое количество масла какао (около 3-4 %) и тщательно перемешивают. Такая технологическая операция называется отминкой. Шоколадную массу, предназначенную для приготовления шоколада, подвергают процессу конширования (перемешивания). По времени непрерывная механическая и тепловая обработка массы производится в течение 10-45 ч при температуре 45-80°С.*

*Конширование является завершающим процессом обработки шоколадных масс, в результате которого достигаются оптимальные характеристики шоколада (вязкость, дисперсность, равномерное распределение твердых частиц в дисперсионной среде, формируются специфический вкус, аромат и цвет шоколада и задаётся длительность хранения).*

*После конширования шоколадные массы перекачивают в сборники, в которых при непрерывном перемешивании охлаждаются до температуры 38-30°С - процесс темперирования шоколада.*

*Далее происходит формование шоколада: в подогретые до температуры 29-30°С формы отливают порции темперированной шоколадной массы.*

*Оборудование для производства шоколадных изделий состоит из нескольких отдельных агрегатов, которые используют на разных этапах производства шоколада, и производственных линий для изготовления продукции. В зависимости от оборудования продукция фабрики может производиться в один или несколько этапов. Основное оборудование, которое требуется для производства нетающего шоколада представлено в таблице 17.*

*Таблица 17- Список необходимого оборудования для реализации Проекта*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Количество* | *Сумма,**тыс.руб.* |
| *Котел для растопки жира* | *1* | *1160* |
| *Просеиватель сахара* | *1* | *980* |
| *Мельницы для сахара* | *2* | *2380* |
| *Производственный стол (вспомогательное оборудование для обработки сырья, пищевых продуктов)* | *1* | *270* |
| *Темперирующие танки (для получения однородной охлажденной шоколадной массы с какао-маслом)* | *2* | *2140* |
| *Конш-машины (благодаря им шоколад приобретает более однородную консистенцию и становится нежнее на вкус, удаляется излишняя влага)* | *2* | *3470* |
| *Шоколадная мельница (для измельчения шоколадной массы)* | *1* | *3200* |
| *Меланжер и смешивание (для измельчения орехов и других ингредиентов)* | *1* | *2800* |
| *Машины для разливки шоколада* | *1* | *1670* |
| *Печи для термической обработки* | *2* | *3410* |
| *Депозитор (для смешивания, дозирования и подачи шоколада* | *1* | *1870* |
| *Машина продольной и поперечной резки* | *1* | *1540* |
| *Различные формовочные валы* | *2* | *1560* |
| *Дивайдер (распределение базового и начинки в формы)* | *2* | *2800* |
| *Различные упаковочные машины (горизонтальные, вертикальные, автокартонеры и т. п.)* | *2* | *3380* |
| *Камеры охлаждения* | *2* | *3600* |
| *ИТОГО* |  | *36240* |

***Затраты на сырье и материалы***

*Основную часть операционных затрат Объединенных Кондитеров составляет стоимость сырья и материалов, используемых в производстве. Основными видами сырья и материалов для производства кондитерских изделий являются:*

* *сахар;*
* *какао-бобы;*
* *орехи;*
* *упаковка и др.*

*Следующая таблица показывает динамику закупочных цен на основные виды сырья и материалов, тыс. долл. / тонна:*

*Таблица 19 - Динамика закупочных цен на основные виды сырья по Проекту*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *2011* | *2012* | *2013* | *2014* |
| *Какао - бобы* | *2,1* | *1,9* | *1,9* | *2,0* |
| *Сахар* | *0,5* | *0,5* | *0,5* | *0,61* |
| *Миндаль* | *4,0* | *5,3* | *8,0* | *7,1* |
| *Фундук* | *3,3* | *6,0* | *10,4* | *7,4* |

*Источник: Объединенные кондитеры Поставщики*

*На наш взгляд, для бесперебойной реализации проекта Компания должна придерживаться принципа диверсификации поставок сырья и материалов с целью минимизации рисков, связанных с возможными перебоями в поставках каких-либо материалов. Кроме основных поставщиков, по каждой категории приобретаемых материалов необходимо иметь 1—3 альтернативных источников поставок, что даст компании возможность обеспечить бесперебойное производство продукции.*

*Следующая таблица показывает объем поставок основных видов сырья и материалов для реализации Проекта Объединенных Кондитеров в 2016—2018 гг., % от общего объема поставок по каждому виду материалов:*

*Таблица 20. - Объем поставок основных видов сырья для реализации Проекта*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Какао - бобы* |  |  |  |
| *Noble Resourse* | *38* | *15* | *15* |
| *S.A. ED&Man* | *3* | *57* | *30* |
| *Cocoa Ltd Continaf* |  |  | *30* |
| *Сахар* |  |  |  |
| *ООО «Русагро Сахар»* | *18* | *26* | *19* |
| *ОАО «СДС»* | *24* | *23* | *8* |
| *ООО «Бонел»* |  |  | *16* |
| *Миндаль* |  |  |  |
| *ООО «Аком»* | *-* | *29* | *50* |
| *ООО «Г уд - Фуд»* | *3* | *28* | *42* |
| *ООО «В.И.П. Стар»* |  |  | *1* |
| *Фундук* |  |  |  |
| *ООО «АВТИ»* | *8* | *36* | *9* |
| *ООО «Аргус»* | *9* | *36* | *22* |
| *ООО «Агровест»* | *-* | *-* | *29* |

*Таблица 21. - Нормы расхода сырья и материалов тонн\тонну готовой продукции*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *Нетающий шоколад в премиальном сегменте* | *Нетающий шоколад в сегменте крупного шоколада (свыше 200гр)* | *Нетающий шоколад в мелкоформатном сегменте* | *Нетающий шоколад в среднем ценовом сегменте* |
| *Какао - бобы* | *1,9* | *1,9* | *1,9* | *1,7* |
| *Сахар* | *0,8* | *0,8* | *0,8* | *0,8* |
| *Миндаль* | *0,3* | *0,3* | *-* | *-* |
| *Фундук* | *-* | *-* | *-* | *0,2* |
| *Сухое молоко* | *-* | *-* | *0,4* | *0,4* |
| *Сухие сливки* | *0,3* | *0,3* | *-* | *-* |
| *Прочие**материалы* | *0,2* | *0,2* | *0,2* | *0,2* |

*Таблица 22. - Плановая стоимость сырья и материалов в 2016 -2018 гг. в тыс. руб.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Какао - бобы* | *130* | *137* | *141* |
| *Сахар* | *39,65* | *39* | *40* |
| *Миндаль* | *461,5* | *478,9* | *492,6* |
| *Фундук* | *481* | *500* | *507* |
| *Сухое молоко* | *397* | *401* | *403* |
| *Сухие сливки* | *412* | *417* | *421* |
| *Прочие материалы* | *50* | *57* | *62* |

*Таблица 23. - Стоимость сырья и материалов на запланированный в 2016 году объем выпуска готовой продукции, в тыс. руб*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *Нетающий шоколад в премиальном**сегменте* | *Нетающий**шоколад в**сегменте**крупного**шоколада**(свыше 200гр)* | *Нетающий шоколад в мелкоформатном сегменте* | *Нетающий шоколад в среднем ценовом сегменте* |
| *Плановый объем выпуска (тыс. тонн) (см. табл.12)* | *2,8* | *3,5* | *8,77* | *20,01* |
| *Какао - бобы* | *726,18* | *864,5* | *2166,19* | *776,39* |
| *Сахар* | *88,82* | *111,02* | *278,18* | *634,72* |
| *Миндаль* | *387,66* | *484,68* | *-* | *-* |
| *Фундук* | *-* | *-* | *-* | *1924,96* |
| *Сухое молоко* | *-* | *-* | *340,27* | *776,39* |
| *Сухие сливки* | *94,08* | *117,6* | *-* | *-* |
| *Прочие материалы* | *28* | *35* | *87,7* | *200,1* |
| *Итого* | *1324,74* | *1612,8* | *2872,34* | *4312,56* |
| *Итого на 1 тонну* | *473,12* | *460,8* | *327,52* | *215,52* |
| *ВСЕГО затраты на сырье и материалы на весь объем выпуска* | *10122,44* |

*Таблица 24. - Стоимость сырья и материалов на запланированный в 2017 году объем выпуска готовой продукции, в тыс. руб.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *Нетающий* | *Нетающий* | *Нетающий* | *Нетающий* |
|  | *шоколад в* | *шоколад в* | *шоколад в* | *шоколад в* |
|  | *премиальном* | *сегменте* | *мелкоформатном* | *среднем* |
|  | *сегменте* | *крупного* | *сегменте* | *ценовом* |
|  |  | *шоколада(свыше 200гр)* |  | *сегменте* |
| *Плановый объем выпуска, тыс. тонн (см. табл.12)* | *5,7* | *7,14* | *14,28* | *20,48* |
| *Какао - бобы* | *1 483,71* | *1 858,542* | *3 717,084* | *4 769,79* |
| *Сахар* | *177,84* | *222,768* | *445,54* | *638,98* |
| *Миндаль* | *818,919* | *1 025,8* | *-* | *-* |
| *Фундук* | *-* | *-* | *-* | *2 048* |
| *Сухое молоко* | *-* | *-* | *2 290,512* | *3 301,38* |
| *Сухие сливки* | *713,07* | *893,214* | *-* | *-* |
| *Прочие**материалы* | *64,98* | *81,4* | *162,79* | *233,47* |
| *Итого* | *3 731,64* | *4081,72* | *6 615,93* | *10 991,62* |
| *Итого на 1 тонну* | *654,67* | *571,7* | *463,30* | *536,7* |
| *ВСЕГО затраты на сырье и материалы на весь объем выпуска* | *25 420,91* |

*Таблица 25. - Стоимость сырья и материалов на запланированный в 2018 году объем выпуска готовой продукции, в тыс. руб.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *Нетающий шоколад в премиальном сегменте* | *Нетающий шоколад в сегменте крупного шоколада (свыше 200гр)* | *Нетающий шоколад в мелкоформатном сегменте* | *Нетающий шоколад в среднем ценовом сегменте* |
| *Плановый объем выпуска, тыс. тонн (см. табл.12)* | *9,6* | *11,98* | *16,77* | *9,57* |
| *Какао - бобы* | *2571,84* | *3209,44* | *4492,68* | *2293,93* |
| *Сахар* | *307,2* | *383,36* | *536,64* | *306,24* |
| *Миндаль* | *1 418,7* | *1770,4* | *-* | *-* |
| *Фундук* | *-* | *-* | *-* | *970,4* |
| *Сухое молоко* | *-* | *-* | *2703,33* | *1542,68* |
| *Сухие сливки* | *1 212,48* | *1513,074* | *-* | *-* |
| *Прочие**материалы* | *119,04* | *148,55* | *207,95* | *118,67* |
| *Итого* | *5629,26* | *7024,82* | *7940,6* | *5 231,92* |
| *Итого на 1 тонну* | *586,38* | *586,37* | *473,5* | *546,7* |
| *ВСЕГО затраты на сырье и материалы на весь объем выпуска* | *25 826,6* |

***Амортизация***

*Амортизация за год рассчитывается путем деления стоимости оборудования на средний срок службы объекта. В нашем случае стоимость технологической линии составляет 36,24 млн. руб. со сроком службы 10 лет, следовательно, амортизация за год - 3,624 млн. руб.*

*Таблица 26. - Расчет амортизационных отчислений, млн. руб.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Износ и амортизация* | *3,624* | *3,624* | *3,624* |

*В таблицах представлена общая сумма затрат по проекту и в целом по Холдингу. Таблица 27. - Структура операционных расходов по Проекту за 2016 - 2018 гг, в млн.руб. и в %*

|  |  |
| --- | --- |
| *Показатель* | *Операционные расходы по проекту* |
|  | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Сырье и материалы* | *19,27* | *21,19* | *23,31* |
| *Расходы на персонал* | *19,3* | *25,42* | *25,83* |
| *Износ и амортизация* | *3,624* | *3,624* | *3,624* |
| *Ремонт и тех. обслуживание основных средств* | *1,7* | *1,7* | *1,7* |
| *Реклама и маркетинг* | *9* | *10* | *12* |
| *Транспортные расходы* | *26* | *28* | *31* |
| *Расходы на страхование* | *9* | *10* | *11* |
| *Прочие расходы* | *89* | *97* | *99* |
| *Итого операционные расходы* | *167,746* | *196,93* | *207,47* |
| *Себестоимость* | *159,24* | *186,27* | *196,5* |
| *Коммерческие расходы* | *3,070* | *4,570* | *4,780* |
| *Административные расходы* | *5,436* | *6,090* | *6,112* |
| *Итого операционные расходы в % от выручки* | *80,1%* | *69,5%* | *70,6* |

*Таблица 28. - Структура операционных расходов Объединенных кондитеров за 2016 - 2018 гг, с учетом расходов по проекту и без в млн. руб. и в %*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показатель* | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Без**проекта* | *С**проектом* | *Без**проекта* | *С**проектом* | *Без**проекта* | *С**проектом* |
| *Сырье и материалы* | *9874,73* | *9894* | *10986,81* | *11008* | *18088,69* | *18112* |
| *Износ и амортизация* | *447,376* | *451* | *534,376* | *538* | *934,376* | *938* |
| *Ремонт и тех. обслуживание основных средств* | *224,3* | *226* | *283,3* | *285* | *372,3* | *374* |
| *Реклама и маркетинг* | *229* | *238* | *314* | *324* | *228* | *240* |
| *Транспортные**расходы* | *165* | *191* | *450* | *478* | *675* | *706* |
| *Расходы на страхование* | *54* | *63* | *61* | *71* | *87* | *98* |
| *Прочие расходы* | *889* | *978* | *1044* | *1141* | *2111* | *2210* |
| *Итого**операционные**расходы* | *15213,254* | *15381* | *17630,07* | *17827* | *28949,53* | *29157* |
| *Себестоимость* | *12778,76* | *12938* | *14363,73* | *14550* | *19646,5* | *19843* |
| *Коммерческие**расходы* | *986,93* | *990* | *1599,43* | *1604* | *2252,22* | *2257* |
| *Административные**расходы* | *1397,564* | *1403* | *1556,91* | *1563* | *2218,888* | *2225* |
| *Итого**операционные расходы в % от выручки* | *85,20%* | *84,40%* | *86,20%* | *83,10%* | *83,50%* | *81,20%* |

**В третьем параграфе второй главы** Вам потребуется свести воедино финансовую информацию, которую Вы подготовили в предыдущих разделах.

План финансовых результатов деятельности

План покажет ожидаемые расходы и доходы за определенный период времени, а также прибыль (или убыток), полученный в соответствующем периоде:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Период времениериод времени |
| Реализация |  |  |  |
| Себестоимость реализации |  |  |  |
| Валовая прибыль |  |  |  |
| Расходы по реализации и маркетингу |  |  |  |
| Административные расходы |  |  |  |
| Прочие операционные доходы (расходы) |  |  |  |
| Прибыль до налога на прибыль |  |  |  |
| Расходы по налогу на прибыль (базовая ставка 20%) |  |  |  |
| Чистая прибыль |  |  |  |

Финансовое обоснование Проекта должно содержать упрощенные расчеты, поэтому при расчете налога прибыль необходимо взять базовую ставку - 20%.

***ПРИМЕР 3.3.*** *Финансовое обоснование реализации бизнес - идеи*

*Таблица 29. - Финансовые результаты по Проекту, млн. руб.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *2016* | *2017* | *2018* |
| *Реализация* | *204* | *282* | *312* |
| *Себестоимость реализации* | *(159,24)* | *(186,27)* | *(196,5)* |
| *Валовая прибыль* | *44,76* | *95,73* | *115,5* |
| *Расходы по реализации и маркетингу* | *(3,070)* | *(4,570)* | *(4,780)* |
| *Административные расходы* | *(5,436)* | *(6,090)* | *(6,112)* |
| *Прочие операционные доходы (расходы)* | *-* | *-* | *-* |
| *Прибыль до налога на прибыль* | *36,254* | *85,07* | *104,61* |
| *Расходы по налогу на прибыль (базовая ставка 20%)* | *(7,251)* | *(17,014)* | *(20,92)* |
| *Чистая прибыль* | *29,003* | *68,056* | *83,69* |

*В следующей таблице представлены планируемые финансовый результаты Объединенных кондитеров за 2016 - 2018гг с учетом проекта и без, в млн. руб.*

*Таблица 30. - Влияние показателей реализации Проекта на финансовые результаты деятельности Холдинга*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *2016* | *2017* | *2018* |
|  | *Без**проекта* | *С**учетом**Проекта* | *Без**проекта* | *С**учетом**Проекта* | *Без**проекта* | *С**учетом**Проекта* |
| *Выручка от продаж* | *16 278* | *16 482* | *17 733* | *18 015* | *20 394* | *20 706* |
| *Валовая прибыль* | *4 220* | *4 265* | *4 981* | *5 077* | *6041* | *6 156* |
| *Операционная прибыль* | *2 187* | *2 223* | *2 551* | *2 636* | *2 773* | *2 877* |
| *Чистая прибыль* | *1433* | *1 462* | *1854* | *1 922* | *2 025* | *2 109* |

*По итогам 2018г. выручка Объединенных кондитеров увеличилась за счет реализации Проекта на 4%. За счет реализации предложенного Проекта (см. п.3.1. «Маркетинговый план и продажи»), Компания увеличит продажи как в стоимостном выражении, так и в натуральном.*

*Валовая прибыль растет опережающими темпами в сравнении с динамикой выручки за весь период реализации проекта: за 2017 г она выросла почти на 19%, за 2018гг на 21%.*

*Вместе с тем, темп роста операционной прибыли растет более низкими темпами, что обусловлено, прежде всего, ростом коммерческих расходов (на 54%). В целях развития системы дистрибуции, Группа приняла решение об осуществлении доставки продукции собственными силами. Это приведет к росту транспортных расходов на 72%. Кроме того, в целях стимулирования продаж нового продукта, роста узнаваемости бренда нового шоколада существенно вырастут затраты на рекламу и маркетинг (на 45%).*

*Вместе с тем, новый вид шоколада увеличивает чистую прибыль Группы.*

*Кроме того, деятельность Объединенных Кондитеров имеет ярко выраженную сезонность. Так, 4й квартал каждого года, за счет активных закупок населением кондитерских изделий перед новогодними праздниками, обеспечивает до 40% годовой выручки и прибыли. При этом спросом пользуется высокомаржинальная продукция (новогодние подарочные наборы, шоколад в подарочных упаковках и пр.).*

*Предложенный Проект позволит немного снизить имеющуюся сезонность за счет увеличения продаж шоколада летом*

*Таким образом, по итогам реализации Проекта ожидается заметное увеличение объемов продаж и прибыли. По планируемым данным, консолидированная выручка Компании составит 20,7 млрд руб., что на 1,5 % больше, чем без реализации предложенного Проекта. Чистая прибыль -2,1 млрд руб., что на 4% больше, чем без реализации Проекта.*

**В ЗАКЛЮЧЕНИИ** необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенного исследования и ответ на исследовательский вопрос, как реализация проекта позволит укрепить положение изучаемой компании на рынке.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

Форма заявления о закреплении темы курсового проекта

Руководителю Департамента

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование)

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

(фамилия, инициалы)

от студента(-ки) \_\_\_ курса, учебной группы № \_\_\_\_\_\_\_

Факультета\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы)

Контактные данные:

Тел. мобильный:

e-mail

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу закрепить за мной тему курсового проекта

«\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

«\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_202\_\_ г. подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы)

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

**ФОРМА**

**Отзыв руководителя на курсовой проект**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

(Финансовый университет)

Департамент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ОТЗЫВ НА КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

 Обучающийся**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**гр**.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Тема \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименованиекритерия | Показатель критерия,позволяющий его оценитьв максимальный балл | Максим.балл | Факт.балл |
|  1 | 2 | 3 | 4 |
| I.Подготовительный этап выполнения курсовой работы (проекта) | 18 |  |
| Выбор темы, составление библиографии и плана вустановленныесроки | Курсовой проект долженсостоять из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений  | 18 |  |
| II. Общая характеристика курсового проекта | 24 |  |
| Полнота раскрытия темы | Тема курсового проектадолжна быть полностью раскрыта: подробно рассмотрены все аспекты данной темы | 14 |  |
| Логичность составления плана, изложенияосновных вопросов | Все вопросы должны быть рассмотрены логично, в соответствии с определенной последовательностью и взаимосвязью | 10 |  |
| III. Наличие элементов анализа | 22 |  |
| Наличие дискуссионных вопросов | В курсовом проекте должно быть отражено знание автором различных точек зрения по рассматриваемой теме |  6 |  |
| Наличие аргументированной точки зрения автора | В курсовом проектедолжно аргументированноприсутствовать собственное мнение автора | 6 |  |
| Знание и отражение в работе изменений законодательства | Курсовой проект долженбыть подготовлен с учетом последних измененийзаконодательства по рассматриваемой теме | 10 |  |
| IV. Оформление курсового проекта и соблюдения сроков | 21 |  |
| Аккуратностьоформления | Курсовой проект должен быть аккуратно оформлен (с соблюдением предъявляемых требований) | 3 |  |
| Правильностьоформлениякурсового проекта | В курсовом проекте должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.  |  3 |  |
| Сроки представления | Курсовой проект должен быть представлен в установленныесроки |  15 |  |
| V.Замечания по курсовому проекту и предварительная оценка работы |  |  |
| Замечания по тексту работы | См. замечания на стр.Общие замечания руководителя: |
| Предварительная оценка | 86 – 100 баллов – «отлично»70 – 85 баллов – «хорошо»50 – 69 баллов – «удовлетворительно»менее 50 – «неудовлетворительно» |  |
| Время и место защиты |  |  |
| VI. Защита курсового проекта |  15 |  |
| Вопросы, которые необходимо подготовить к защите |  |  |  |
| Дополнительныевопросы, заданные при защите |  |  |  |
| VII. Оценка с учетом защиты |  |  |
| Дата и подпись руководителя |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

**ФОРМА**

**Титульный лист**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

(Финансовый университет)

Факультет «Высшая школа управления»

Департамент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Курсовой проект соответствует

предъявляемым требованиям\_

и допущен к защите

Руководитель курсового проекта

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_(ученая степень и/или звание)

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (И.О. Фамилия)

 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

на тему « »

(наименование темы курсового проекта)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(наименование профиля)

 Выполнил студент учебной группы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 ( номер учебной группы)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

Руководитель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (ученая степень и/или звание)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

Москва – 20\_\_г.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.и.о. студента | Подпись, дата | Выполняемые части проекта |
| Ф.и.о. студента | Подпись, дата | Выполняемые части проекта |
| Ф.и.о. студента | Подпись, дата | Выполняемые части проектаПРИЛОЖЕНИЕ № 5 |

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ1. Глава 1. Исследование рынка и его ключевых участников,

выбор наиболее перспективных направлений и возможностей для Компании, обоснование исследовательского вопроса* 1. Общая характеристика рынка ..., анализ основных трендов и потребительских предпочтений, наиболее перспективных и востребованных направлений, барьеры развития рынка
	2. Перспективные сегменты рынка и анализ ключевых игроков рынка. Выявление предпринимательских возможностей и описание бизнес - идеи
	3. Ключевые характеристики деятельности Компании.

Новый продукт для Компании и его влияние на конкурентоспособность и рыночную долю Компании1. Глава 2. План - обоснование реализуемой предпринимательской идеи
2. Маркетинговое обоснование бизнес - идеи: стратегия, тактика и прогноз продаж нового продукта
3. Производственное обоснование бизнес - идеи: влияние нового проекта на организационную структуру Компании, используемые технологии, обоснование необходимой численности персонала для реализации нового проекта
4. Финансовое обоснование предпринимательской идеи

ЗАКЛЮЧЕНИЕСПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ) И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВПРИЛОЖЕНИЕ 1. Логотип нового продукта |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ № 6

**Образцы библиографических описаний произведений печати**

 **в списках литературы**

**Образцы библиографических описаний документов в списках литературы**

***1. Описание книги одного автора***

Никифорова Н. А. Комплексный экономический анализ: учеб. для напр. бакалавриата «Экономика» и «Менеджмент» / Н. А. Никифорова; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2021. — 439 с. — (Бакалавриат).

Шитов В.Н. История финансов России: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по спец. «Финансы и кредит», напр. «Экономика» (квалиф. (степень) «бакалавр») / В.Н. Шитов. — 3-е изд., стер. — Москва: Кнорус, 2020. — 156 с. — (Бакалавриат).

***2. Описание книги 2, 3-х авторов***

Перская В.В. Интеграция в условиях многополярности. Эволюция теории и практики реализации = Integration processes amid multipolarity. Evolution of theory and practice of implementation: монография / Перская В.В., Эскиндаров М.А. — Москва: Экономика, 2016. — 383 с.

Валишин Е.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами: учеб. пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева; Финуниверситет. — Москва: Русайнс, 2020. — 127 с.

Rose P.S. Bank Management & Financial Services / P. S. Rose, S. Hudgins. — 8-th ed. — Boston : Mc Graw Hill, 2010. — 734 p.

***3. Описание книги 4-х авторов***

История России: учебник / А.С. Орлов, В.А. Георгиев, Н.Г. Георгиева, Т. А. Сивохина; МГУ им. М. В. Ломоносова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Проспект, 2020. — 528 с.

IELTS Foundation: Student's Book. CEF Levels B1-B2 / Andrew Preshous, Rachael Roberts, Joanna Preshous, Joanne Gakonga. — 2-nd ed. — Oxford: Macmillan Publishers Limited, 2014. — 176 с. — (Macmillan Exams).

***4. Описание книги 5-ти и более авторов***

Современная архитектура финансов в России: монография / М.А. Эскиндаров, В.В. Масленников, М.А. Абрамова [и др.]; под ред. М.А. Эскиндарова, В.В. Масленникова; Финуниверситет. — Москва: Когито-Центр, 2020. — 487 с.

Сто лет развития. 1919-2019 / авт.-сост.: Я.А. Пляйс, С.Л. Анохина, Т.А. Мирошникова [и др.]; под общ. ред. М.А. Эскиндарова; Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации. — Москва: Международные отношения, 2019. — 696 с.

***5. Описание сборников***

Сборник научных статей V Международной научной конференции «Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения», 15 ноября 2017 г. – Москва: ГУУ, 2017. – 382 с.

Сборник избранных статей молодых ученых / Ин-т экономики РАН; под ред. И.А. Болдырева, М.Ю. Головнина, Р.С. Гринберга. — Москва: Экономика, 2010. — 288 с. — (Библиотека Новой экономической ассоциации /ред. кол. серии: В.М. Полтерович, М.А. Эскиндаров, Б.М. Смитиенко [и др.]).

***6. Описание статей из газет, журналов и сборников***

Четвериков В.М. Особенности и интенсивность распространения COVID-19 в странах большой экономики // Вопросы статистики. — 2020. — № 6. — С. 86-104.

Баталова А. Пусть в финансовую элиту. Более 400 школьников стали победителями и призерами олимпиады «Миссия выполнима!» / Баталова А., Дуэль А. // Российская газета. — 2020. — 5 марта. — № 48. — C. 10.

Рыкова И.Н. Оценка кредитоспособности компаний нефтегазовой отрасли в современных условиях развития банковской деятельности / И. Н. Рыкова, Д. Ю. Табуров, А. В. Борисова // Банковское дело. — 2019. — № 12. — С. 41-50.

Пивоварова М. А. Кластерные инициативы: общее и особенное / М. А. Пивоварова // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики : сб. науч. тр. 2-й Международной науч.-практич. конф. (17-18 марта 2016 г.). Т.1 / Юго-Западный гос. ун-т; отв. ред. А.А. Горохов. – Курск, 2016. – С. 173-177.

Morozko N.I. (Морозко Н.И.) Business management strategy based on value-oriented concepts / Morozko N. I. (Морозко Н.И.), Didenko V. Y. (Диденко В.Ю.) // The Strategies of Modern Science Development: Proceedings of the X International scientific-practical conference (North Charleston, USA, 12-13 April 2016). — USA, North Charleston, 2016. — P. 79-81.

***7. Описание нормативных правовых актов***

Бюджетный кодекс Российской Федерации: по состоянию на 20 февраля 2019 г. : сравнительная таблица изменений. — Москва: Проспект, 2019. — 368 с.

Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федер. закон № 131-ФЗ: [принят Государственной думой 16 сент. 2003 г.: одобрен Советом Федерации 24 сент. 2003 г.]. – Москва: Проспект; Санкт-Петербург: Кодекс, 2017. – 158 с.

О внесении изменений в Федеральный закон «О специальной оценке условий труда»: Федер. закон от 27 дек. 2019 №451-ФЗ: принят Государственной Думой 17 дек. 2019 г.: одобрен Советом Федерации 23 дек. 2019 г. // Российская газета. — 2019. — 30 дек. — № 295. — С. 14.

Об образовании в Российской Федерации: Федер. закон от 29 дек. 2012 г. № 273-ФЗ: [принят Государственной Думой 21 дек. 2012 г.: одобрен Советом Федерации 26 дек. 2012 г.] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – 31 дек. – № 53. – Ст. 7598.

ГОСТ Р 57564–2017. Организация и проведение работ по международной стандартизации в Российской Федерации = Organization and implementation of activity on international standardization in Russian Federation: изд. офиц.: утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по технич. регулированию и метрологии от 28 июля 2017 г. № 767-ст : дата введения 2017-12-01 / разработан Всероссийским науч.-исслед. ин-том стандартизации и сертификации в машиностроении (ВНИИНМАШ). – Москва: Стандартинформ, 2017. – V, 44 с.

***8. Описание диссертаций, авторефератов диссертаций, депонированных рукописей***

Славин Б.Б. Теоретические основы и инструментальная поддержка технологий коллективного интеллекта в управлении организацией: дис. ... д-ра экон. наук; спец. 08.00.13; защищена 17.06.2020; утверждена 23.06.2020 / Б.Б. Славин; Место защиты: Финуниверситет; Работа выполнена: Финуниверситет, Департамент анализа данных. — Москва, 2020. — 342 с. : ил.

Величковский Б. Б. Функциональная организация рабочей памяти: автореф. дисс… докт. психол. наук: спец. 19.00.01 «Общая психология, психология личности, история психологии» / Величковский Б. Б.; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова; Место защиты: Ин-т психологии РАН. – Москва, 2017. – 44 с.

Лабынцев Н.Т. Профессионально-общественная аккредитация и независимая оценка квалификаций в области подготовки кадров и осуществления бухгалтерской деятельности / Н.Т. Лабынцев, Е.А. Шароватова; Ростовский гос. экон. ун-т (РИНХ). – Ростов-на-Дону, 2017. – 305 с. – Деп. в ВИНИТИ РАН 10.01.2017 № 1-В2017.

***9. Описание дисков и других ресурсов локального доступа***

Эриашвили Н. Д. Банковское право: электрон. учеб. для студентов вузов / Н. Д. Эриашвили. – 8-е изд., перераб. и доп. – Электрон. дан. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 1 электрон. опт. диск (СD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

Развитие промышленного производства Сибирского федерального округа: стат. сб. / Федер. служба гос. статистики, Территор. органы Федер. службы гос. статистики. – Электрон. дан. – Омск, 2012. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с контейнера.

***10. Описание электронных ресурсов сетевого распространения***

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — Москва: Проспект, 2016. — 500 с. — ЭБС Проспект. — URL: <http://ezpro.fa.ru:3180/book/23323> (дата обращения: 19.01.2021). — Текст: электронный.

2. Салин В.Н. Банковская статистика : учеб. и практикум для вузов / В.Н. Салин, О.Г. Третьякова. — Москва: Юрайт, 2020. — 215 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/450266 (дата обращения: 18.01.2021). — Текст: электронный.

3. Adhiry B. K. Crowdfunding: Lessons from Japan’s Approach / Bishnu Kumar Adhiry, Kenji Kutsuna, Takaaki Hoda; Kobe University Social Science Research Series. — Singapore : Springer Ltd., 2018. — 110 с. — SpringerLink. — URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-1522-0\_7 (дата обращения: 10.12.2020). — Текст электронный.

4. Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития : монография / П. В. Савченко, Р. С. Гринберг, М. А. Абрамова [и др.] ; отв. ред. Р. С. Гринберг, П. В. Савченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 598 с. — (Научная мысль). — ЭБС Znanium.com. — URL: https://new.znanium.com/catalog/product/961584 (дата обращения: 10.12.2020). — Текст: электронный.

5. Дадашев А.З. К вопросу о финансовой самостоятельности муниципальных образований и методах оценки ее уровня / А.З. Дадашев, А.И. Золотько. — Текст: электронный // Финансы и кредит. — 2018. — № 9. — С. 2017-2032. — НЭБ ELibrary. — URL: <https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35648256_50368935.pdf> (дата обращения: 10.12.2020).

6. Конъюнктурный анализ практики внедрения профессиональных стандартов в России в 2018 году / А.А. Цыганов, А.С. Ермолаева, С.В. Бровчак, Е.В. Богданова. — Текст: электронный // Перспективы науки и образования. — 2019. — № 5. — С. 517-528. — ЭБ Финуниверситета. — URL: <https://pnojournal.files.wordpress.com/2019/11/pdf_190537.pdf>. — Дата публикации: 31.10.2019.

1. Евпланов А. Все будет в шоколаде. - "Российская Бизнес-газета" №867 (38) от 9 октября 2012 г. Код доступа: <http://m.rg.ru/2012/10/09/shokolad.html> [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же [↑](#footnote-ref-2)
3. Единая межведомственная информационно-статистическая система [↑](#footnote-ref-3)
4. «Будущее шоколадной индустрии: что нам может сказать о нем сегодняшний рынок» (The chocolate of tomorrow: What today’s market can tell us about the future), (исследование КПМГ). Код доступа:

<http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/the-chocolate-of->

tomorrow.aspx [↑](#footnote-ref-4)
5. Fast Moving Consumer Goods в переводе с английского означает «быстрооборачиваемые товары повседневного спроса» [↑](#footnote-ref-5)
6. 6 Традиционная торговля (Traditional Trade),— продажа товаров через магазины, рынки, ларьки, т. е. продажа с участием продавца

 [↑](#footnote-ref-6)
7. 7 Современная торговля (Modern Trade),— продажа товаров через супер-, гипер- и минимаркеты [↑](#footnote-ref-7)